

# **Evaluación y reformulación estratégica del Plan de Negocios del sector de chocolates, confites, chicles y sus materias primas**

Entregable 5 – Informe final con conclusiones y recomendaciones



Bogotá, junio de 2017

## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
I.    Desempeño del sector	
II.   Avance del Plan de Negocios del 2010	
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
I.    Análisis de países de referencia	
II.   Análisis de tendencia de la industria	
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
I.    Misión, visión y objetivos del sector	
II.   Líneas de actuación	
III.  Plan de acción	
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
I.    Modelo de seguimiento y control	
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
I. Desempeño del sector	
II. Avance del Plan de Negocios del 2010	
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Resumen Fase I. Desempeño del sector

En la fase 1 del proyecto, se evaluaron las metas establecidas en el Plan de Negocios, las cuales fueron alcanzadas para la posición en el ranking mundial. Sin embargo, para las metas de ventas, exportaciones, ventas locales y empleo no fueron cumplidas.

### Metas establecidas para el sector en el Plan de Negocios de 2010

		Metas establecidas en el Plan de Negocios <sup>1</sup>			Cumplimiento			
		2009	2014-2015 <sup>2</sup>	2020	2014-2015 <sup>2</sup>			
1	Ventas	COP\$	1,89 billones	2,89 billones	4,80 billones	2,26 billones	(78,1%)	✘
		Toneladas	386 mil					
2	Exportación	USD\$	273 millones	485 millones	783 millones	306 millones	(63,2%)	✘
		Toneladas	135 mil	239 mil	386 mil	95 mil	(39,9%)	✘
3	Ventas locales	COP\$	1,27 billones	1,88 billones	3,02 billones	1,67 billones	(88,6%)	⊖
		Toneladas	371 mil					
4	Empleo		~35.000	~41.000	~50.000	33.362	(81,1%)	⊖
5	Ranking mundial	Producción	38	N/A	Subir 5 puestos	33		✔
		Exportación	24	N/A	Subir 3 puestos	18		✔

Notas: 1) Al no coincidir las cifras bases con las fuentes oficiales de consulta establecidas, los valores del año base (2009) de las ventas y las ventas locales fueron tomadas de la EAM, las exportaciones de Comtrade y el empleo de la GEIH. Las metas a 2015 y 2020, fueron calculadas teniendo en cuenta las tasas anuales de crecimiento de cada categoría siendo 8,8% para ventas, 10,1% para exportaciones, 8,2% para ventas locales y 3,3% para empleo

2) Las metas de ventas, ventas locales y empleos están reportadas a 2014, mientras que las metas de exportación están reportadas a 2015

Fuente: Plan de Negocios del sector, Comtrade, EAM, GEIH

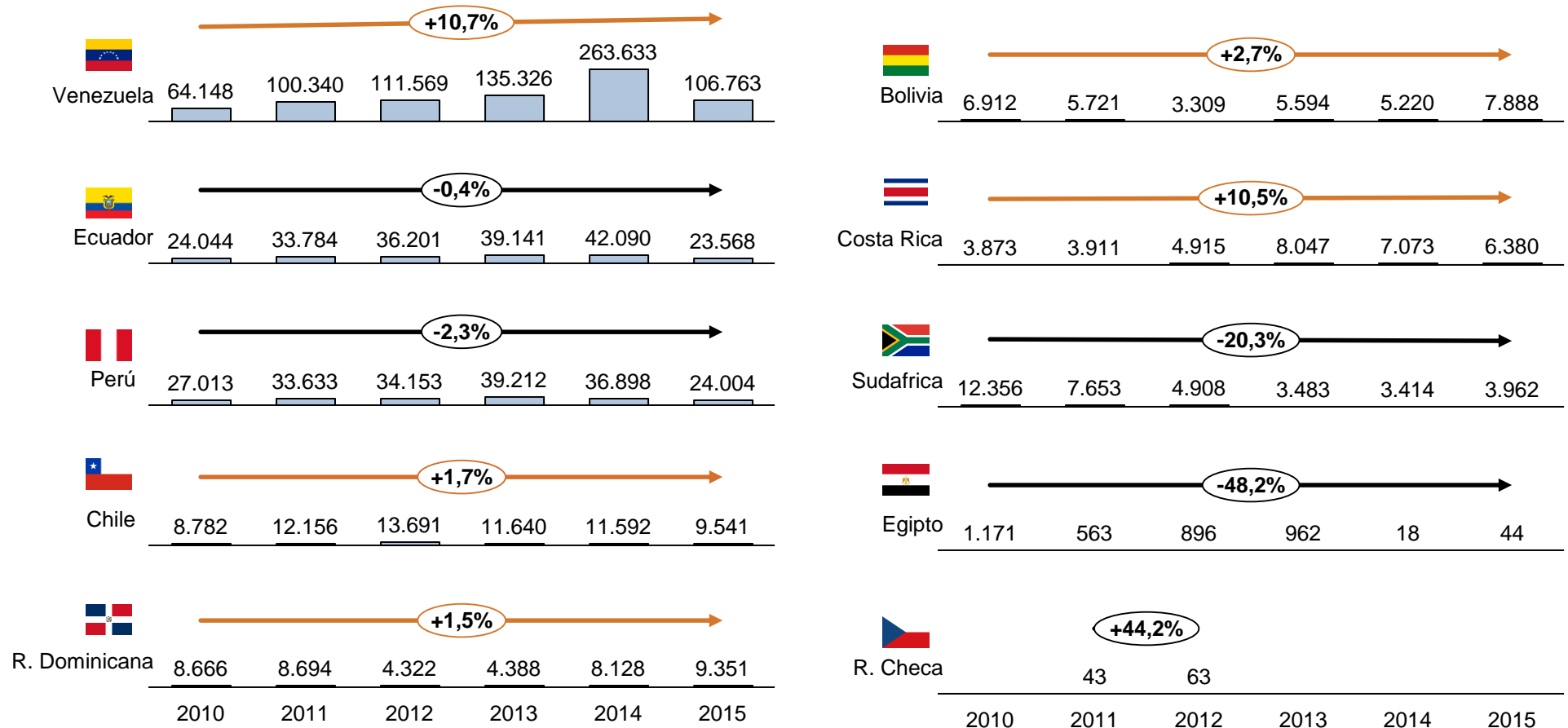
Las metas de acceso a mercados objetivo fueron cumplidas satisfactoriamente, exceptuando el acceso a República Checa con productos del subsector chicles en 2015

Acceso a mercado objetivo del sector en el Plan de Negocios de 2010

		Metas establecidas en el Plan de Negocios <sup>1</sup>			
		2012		2015	
		Mercados objetivo	Cumplimiento / Exportación (USD miles)	Mercados objetivo	Cumplimiento / Exportación (USD miles)
<p>Chocolates</p>	Ecuador	✓	12.086	Venezuela	✓ 20.212
	Costa Rica	✓	475	Sudáfrica	✓ 3.516
	Perú	✓	2.760	Chile	✓ 995
	Bolivia	✓	1.829		
<p>Confites</p>	Perú	✓	16.690	Sudáfrica	✓ 445
	Venezuela	✓	83.999		
	Ecuador	✓	20.344		
	R. Dominicana	✓	3.125		
<p>Chicles</p>	Venezuela	✓	8.438	R. Dominicana	✓ 108
	Ecuador	✓	3.770	Costa Rica	✓ 768
	Sudáfrica	✓	656	Perú	✓ 7.606
	Egipto	✓	197	R. Checa	✗ 0

## A continuación se muestra la evolución de las exportaciones del sector de acuerdo al enfoque planteado

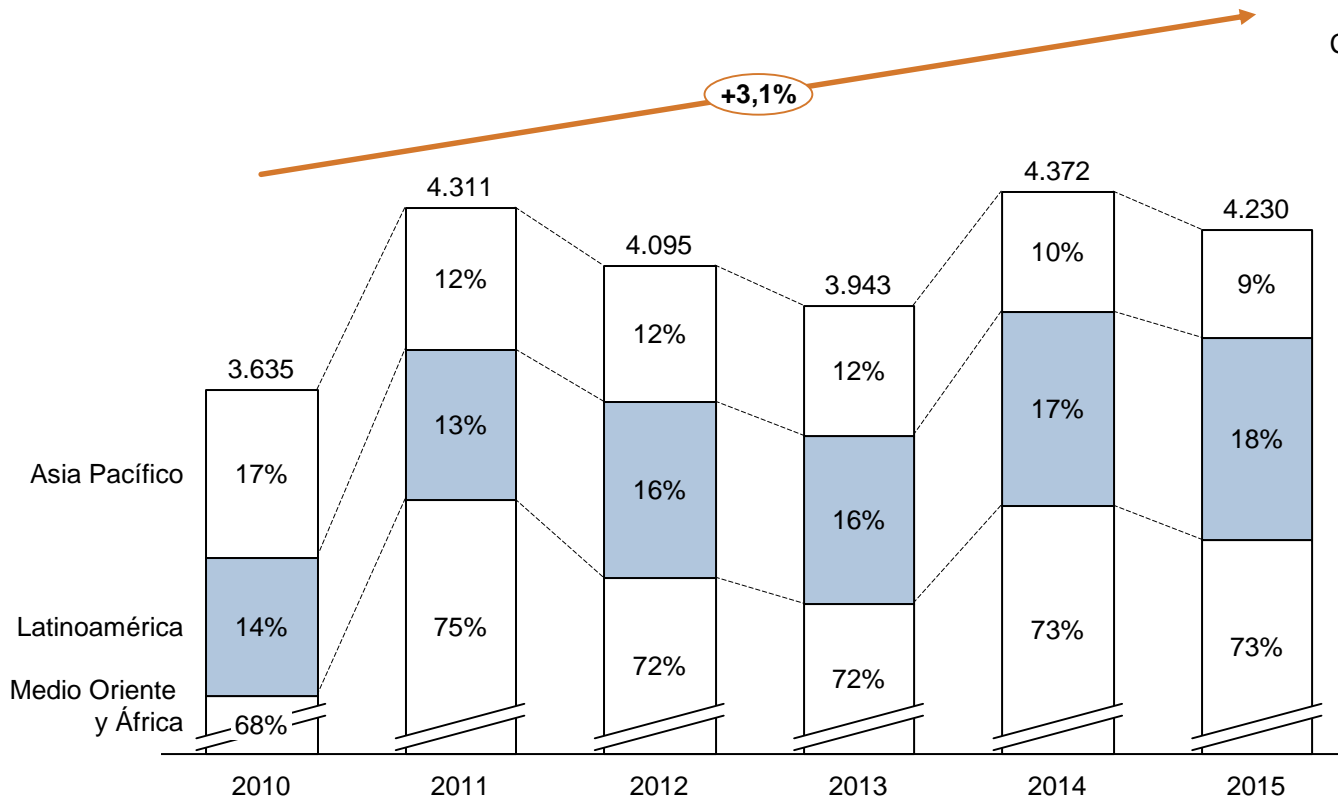
Evolución de exportaciones del sector a mercados objetivo  
(2010-2015; USD\$ miles, TACC)



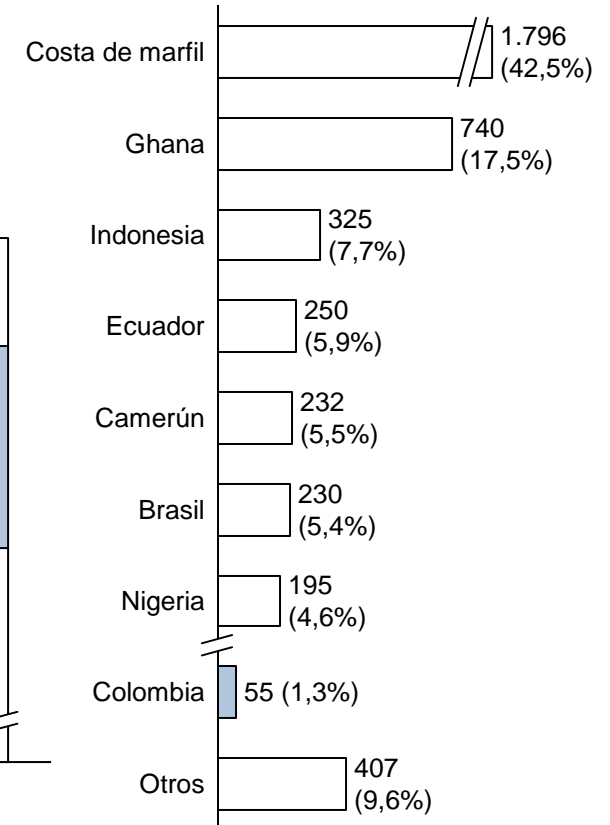
## Resumen Fase I. Desempeño del sector

La producción global de cacao fue de 4.230 mil toneladas para el 2015, creciendo a una tasa anual de 3,1% con Costa de Marfil como el mayor productor mundial (42% del total). Latinoamérica tiene una participación del 18% de la producción mundial de cacao

**Producción mundial del cacao por regiones**  
(2010-2015; miles de toneladas; porcentaje de participación; TACC<sup>2</sup>)



**Top países productores**  
(2015; miles de toneladas; porcentaje de participación)

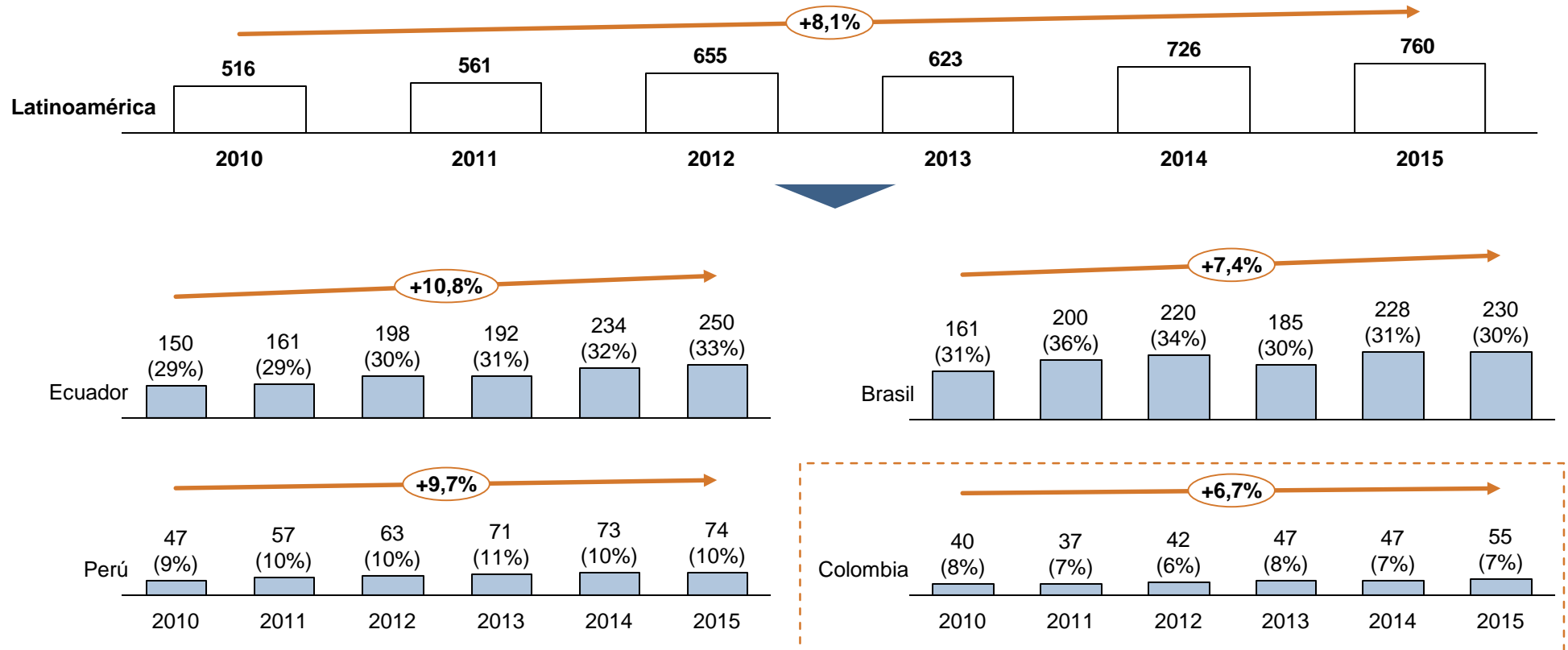


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**La producción de Latinoamérica en 2015 fue de 760 mil toneladas, con una tasa anual de crecimiento de 8,1%**

Ecuador es el principal productor de la región con el 33% de participación y una tasa de crecimiento del 10,8% anual

**Producción del cacao en Latinoamérica**  
(2010-2015; miles de toneladas; TACC<sup>2</sup>)

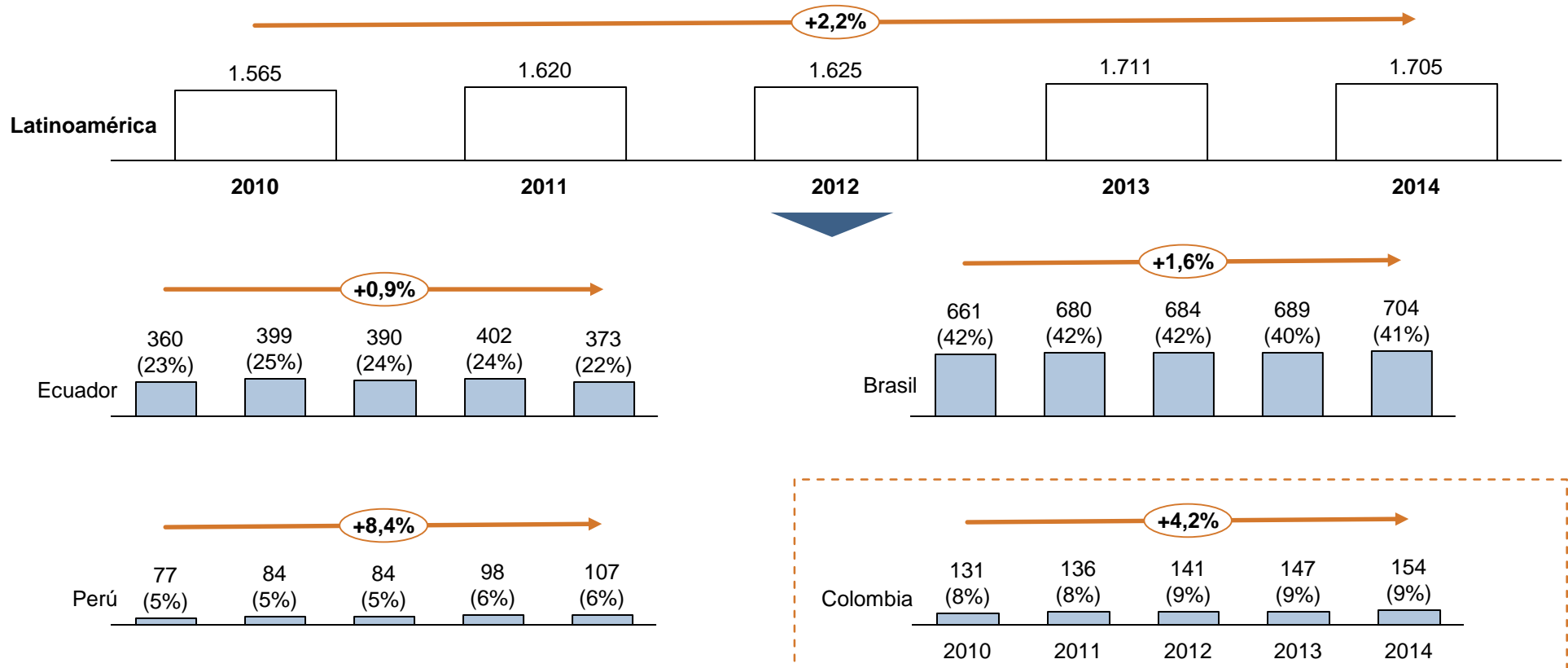




## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**Por su parte, los cultivos de cacao en 2014 alcanzaron las 1.705 mil hectáreas, creciendo a una tasa anual de 2,2%.** Brasil es el país con mayor participación en hectáreas cultivadas 41% de participación, pero Perú es el país de la región con mayores crecimiento (8,4% anual)

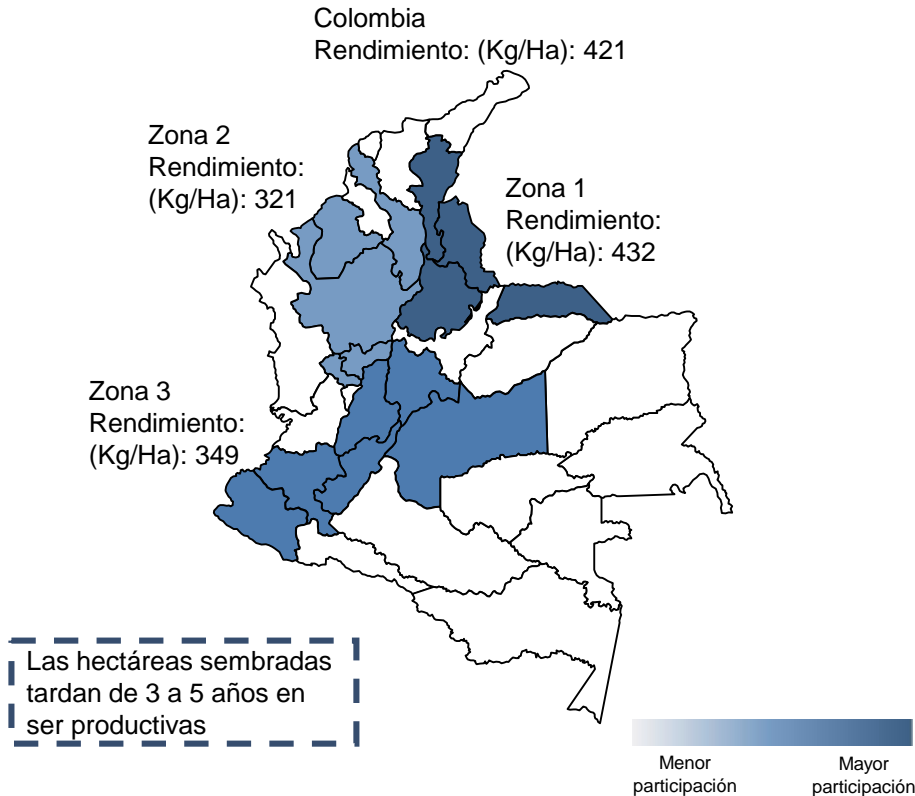
**Cultivo de cacao en Latinoamérica**  
(2010-2015; miles de hectáreas; TACC<sup>2</sup>)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**La zona 1 tiene la mayor área sembrada y producción de cacao, con un rendimiento de 432 Kg/Ha en el 2015. El rendimiento promedio en Colombia es 421 Kg/Ha**

**Hectáreas sembradas, toneladas cosechadas y rendimiento<sup>1</sup> de cacao por zona<sup>2</sup> en Colombia (2015; kilogramos por hectárea)**



**Evolución de siembra y producción de cacao por región en Colombia (2011-2015; miles de hectáreas; millones de kilogramos; TACC<sup>3</sup>)**

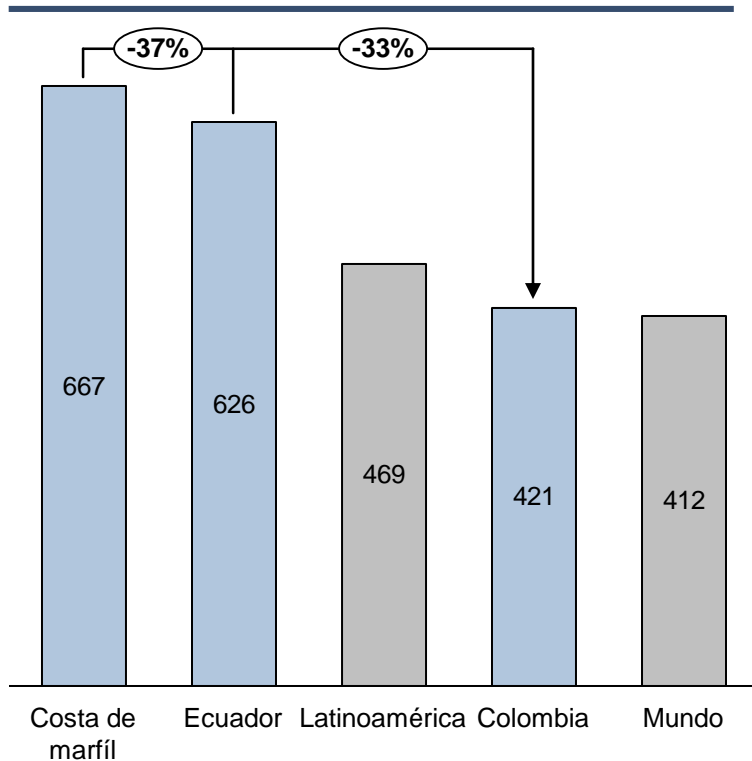


Notas: 1) Rendimiento es Producción sobre Hectáreas sembradas productivas. Para aproximar las hectáreas productivas del 2015, se toma el valor sembrado en el 2010.  
 2) ZONA 1: Santander, Norte de Santander, Arauca, Cesar; ZONA 2: Antioquia, Córdoba, Bolívar, Caldas, Risaralda; ZONA 3: Huila, Tolima, Nariño, Cauca, Cundinamarca, Meta.  
 3) TACC – Tasa anual de crecimiento compuesto  
 Fuente: ICCO – Fedecacao

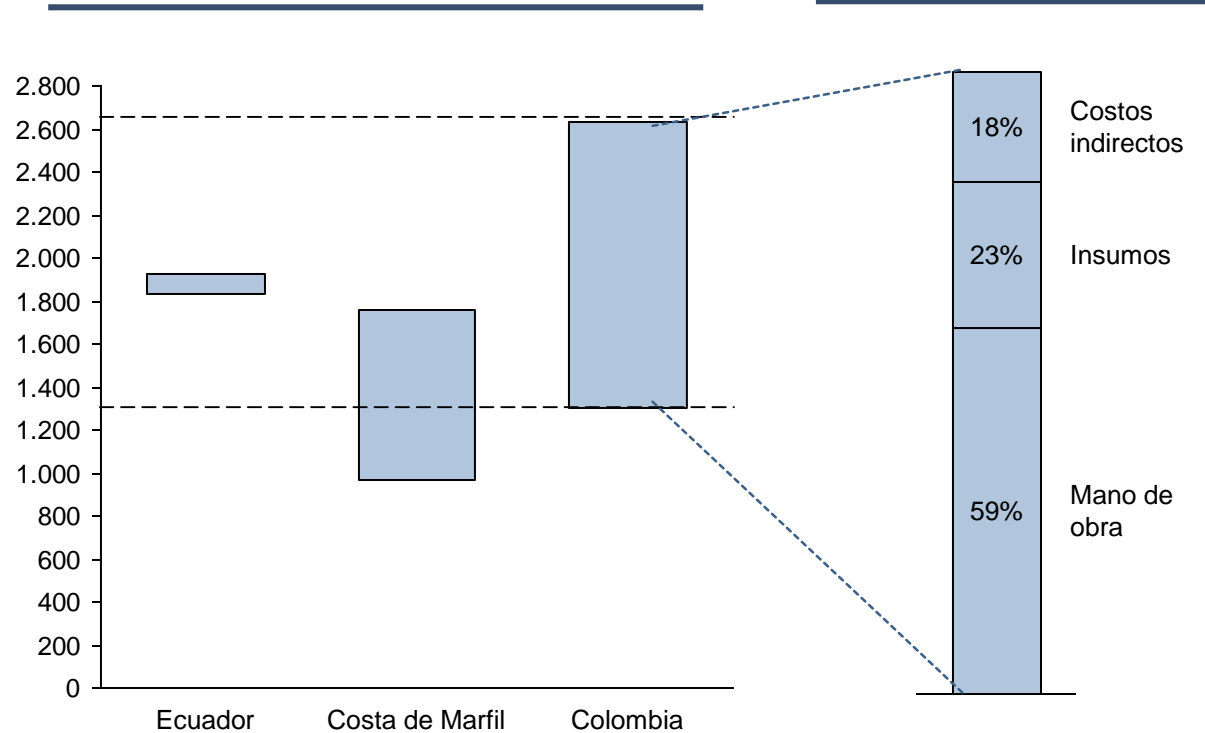
## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**El promedio del rendimiento en Colombia (421 Kg/Ha) es menor al de Latinoamérica (469 Kg/Ha) y mayor al de Latinoamérica (469 Kg/Ha) y mayor al del mundo (412 Kg/Ha). El rango en costo de producción de cacao en Colombia es mayor al de países referentes y mano de obra representa el 59%**

**Rendimiento por hectárea**  
(2015; kilogramos por hectárea)



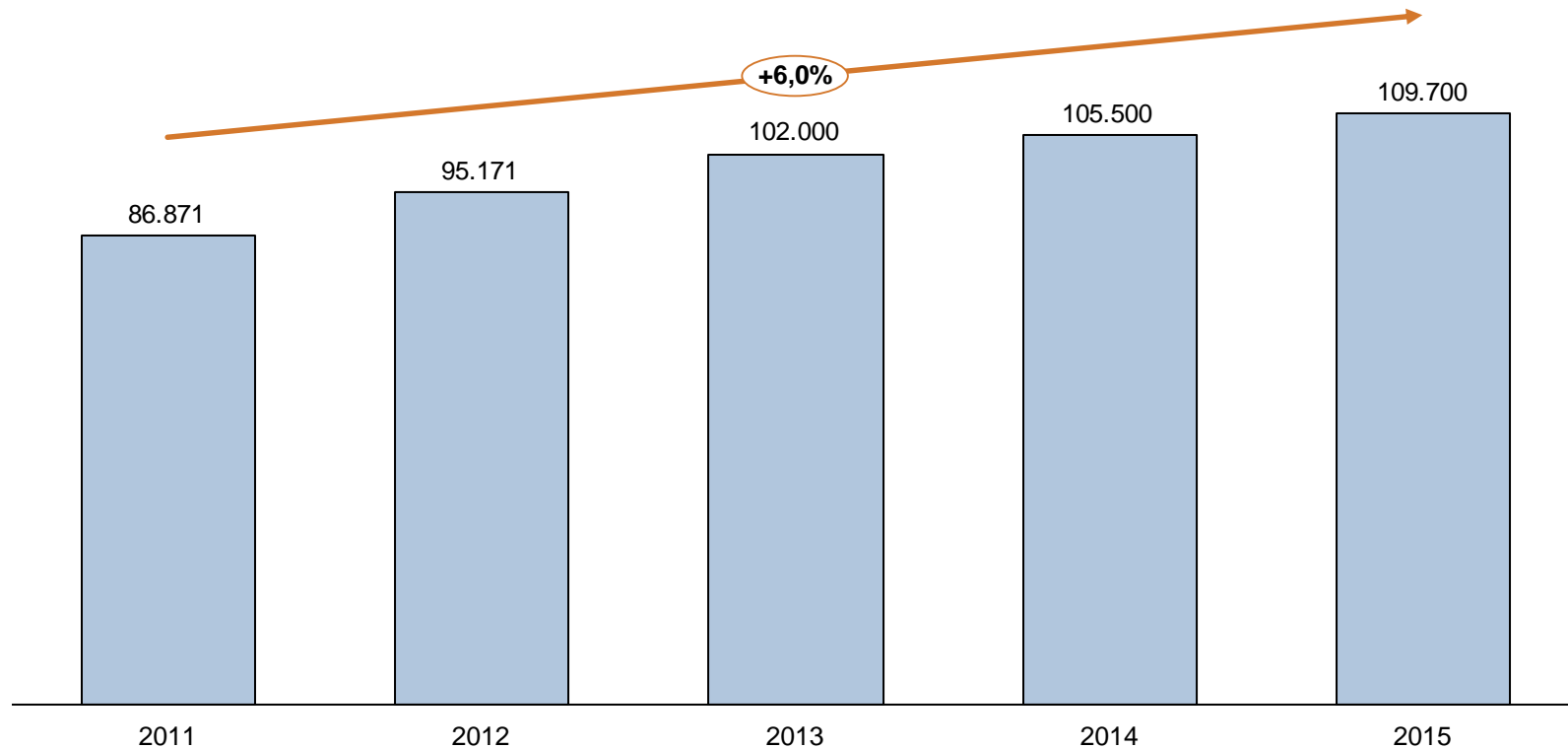
**Rango de producción de cacao**  
(2011-2015; USD por tonelada<sup>1</sup>)



## La producción de cacao requirió de 109.700 empleos para el 2015 en Colombia

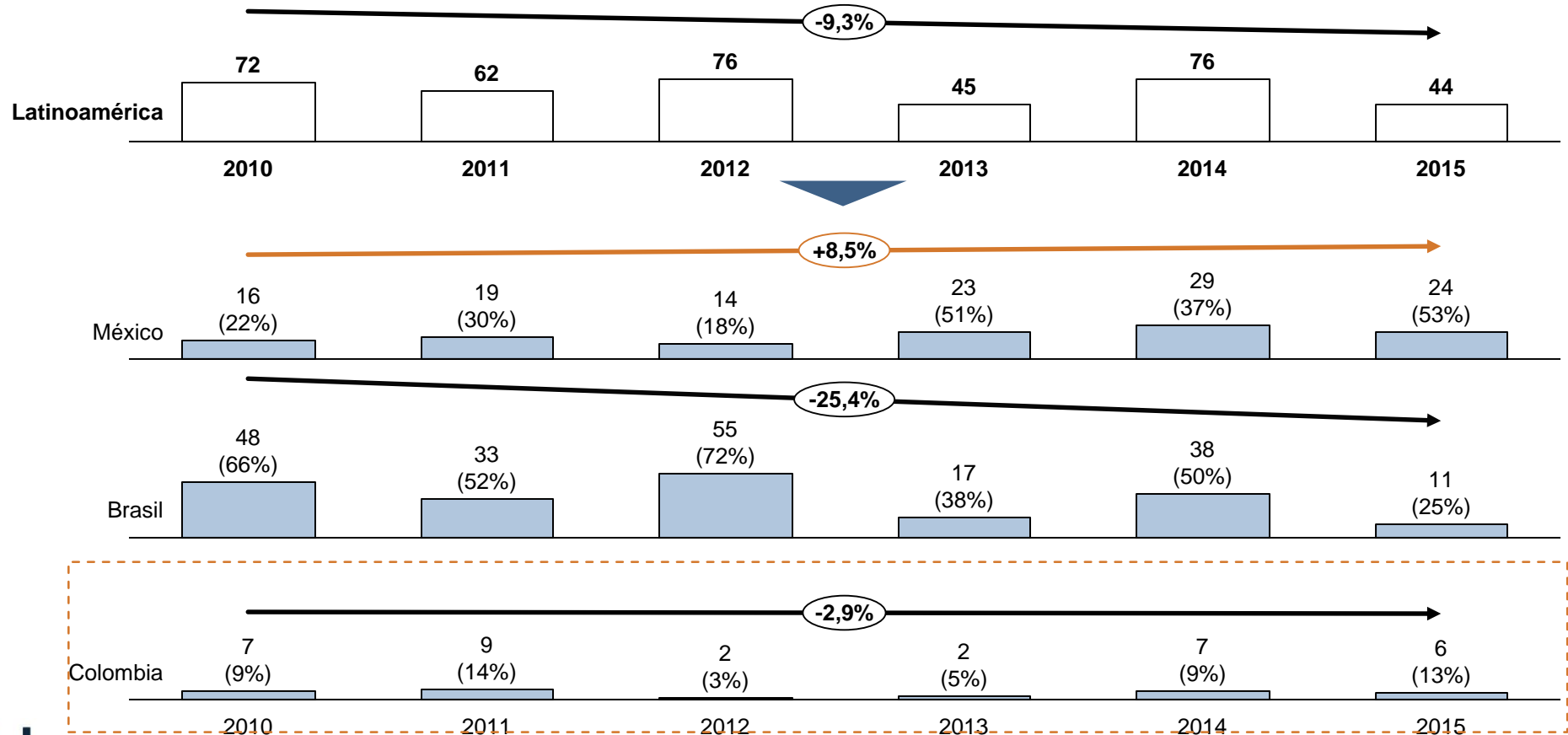
Entre 2011 y 2015 el empleo por cacao en Colombia creció a una tasa anual del 6%

**Empleo estimado por la producción de cacao en Colombia<sup>1</sup>**  
(2011-2015; número de empleados; TACC<sup>2</sup>)



**Latinoamérica realizó importaciones por 44 mil toneladas en el 2015, de las cuales México, Brasil y Colombia contribuyen en más del 91%**  
 Colombia importó 5,9 mil toneladas de cacao, con tasa de decrecimiento anual de -2,9%

**Evolución importaciones LATAM, top importadores, Colombia y otros**  
 (2010-2015; miles de toneladas; TACC<sup>1</sup>)



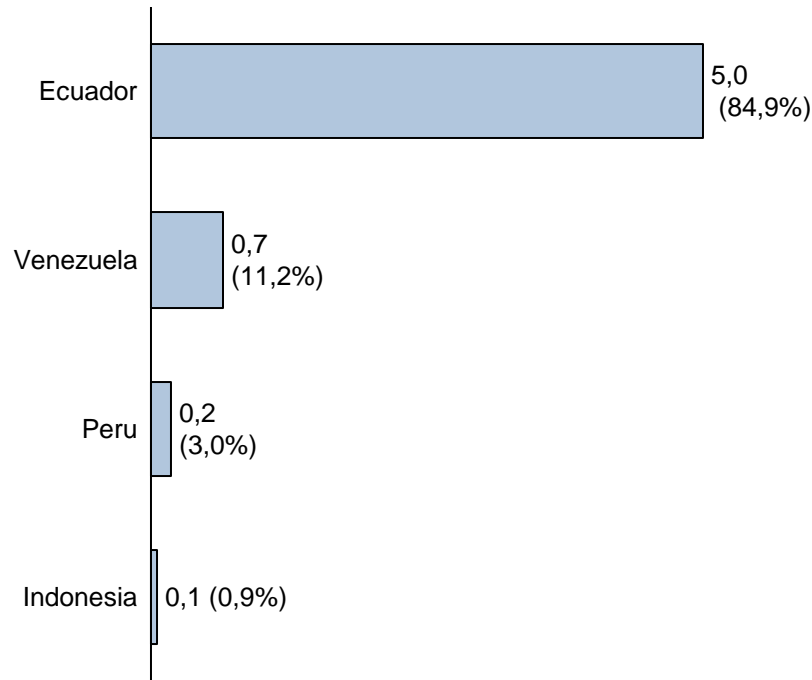
Notas: 1) TACC – Tasa Anual de Crecimiento Compuesto  
 Fuente: Comtrade

## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**En el 2105, Colombia realizó importaciones 5.9 mil toneladas, teniendo como principales orígenes Ecuador (~85%), Venezuela (~11%) y Perú (~3%)**

Destaca el crecimiento de las importaciones desde Venezuela (9,5%) y Ecuador (1,3%)

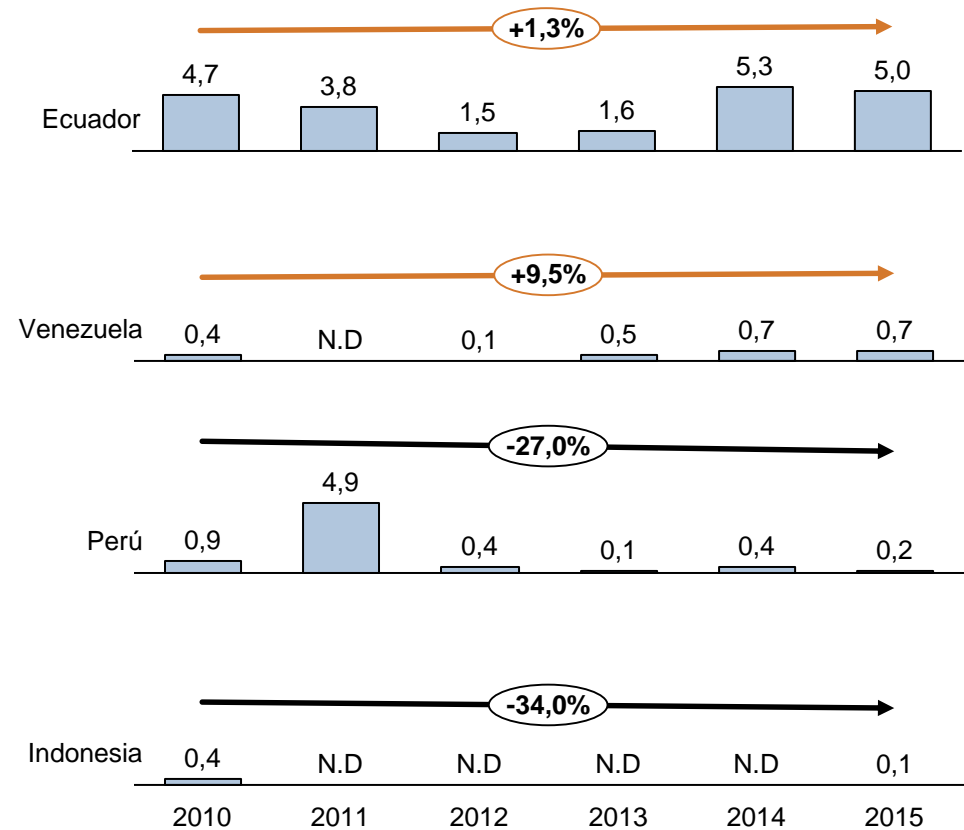
**Principales orígenes de importación de cacao**  
(2015; miles de toneladas; porcentaje de participación)



5.9 mil toneladas

**Evolución importaciones de cacao en países referentes**

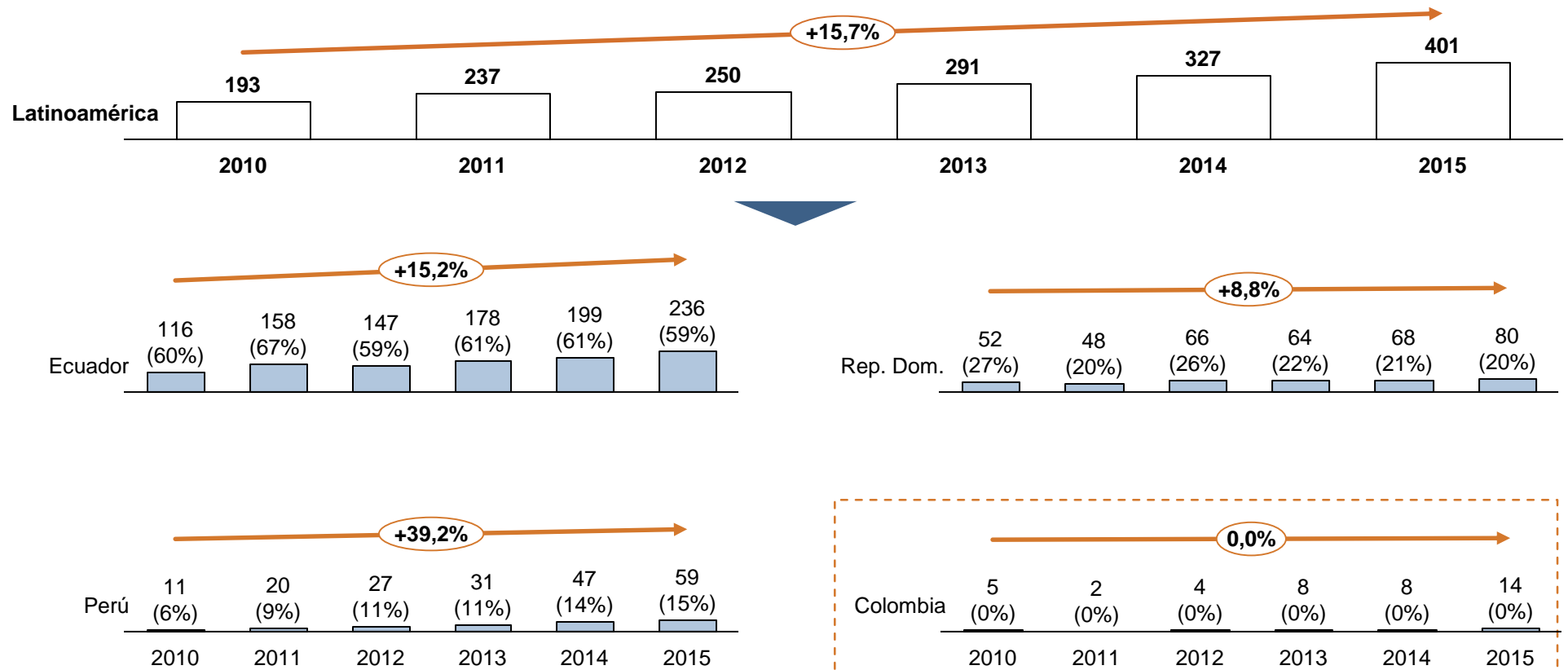
(2010-2015; miles de toneladas; TACC<sup>1</sup>)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**Latinoamérica realizó exportaciones por 401 mil toneladas en el 2015, de las cuales Ecuador, República Dominicana y Perú contribuyen en más del 93%**  
 Colombia tuvo exportaciones por 13,7 mil toneladas, con crecimientos anuales del 24,9%

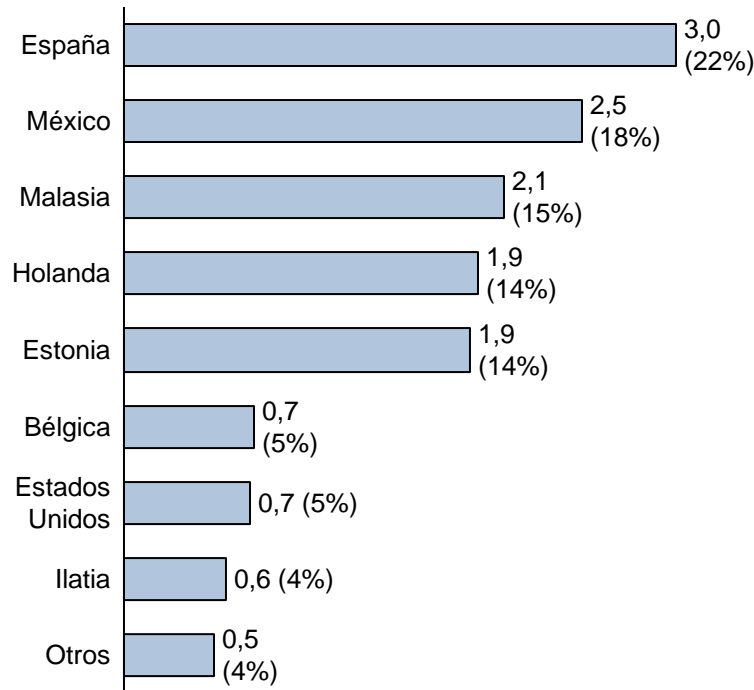
**Evolución exportaciones LATAM, top exportadores, Colombia y otros**  
 (2010-2015; miles de toneladas; TACC<sup>1</sup>)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

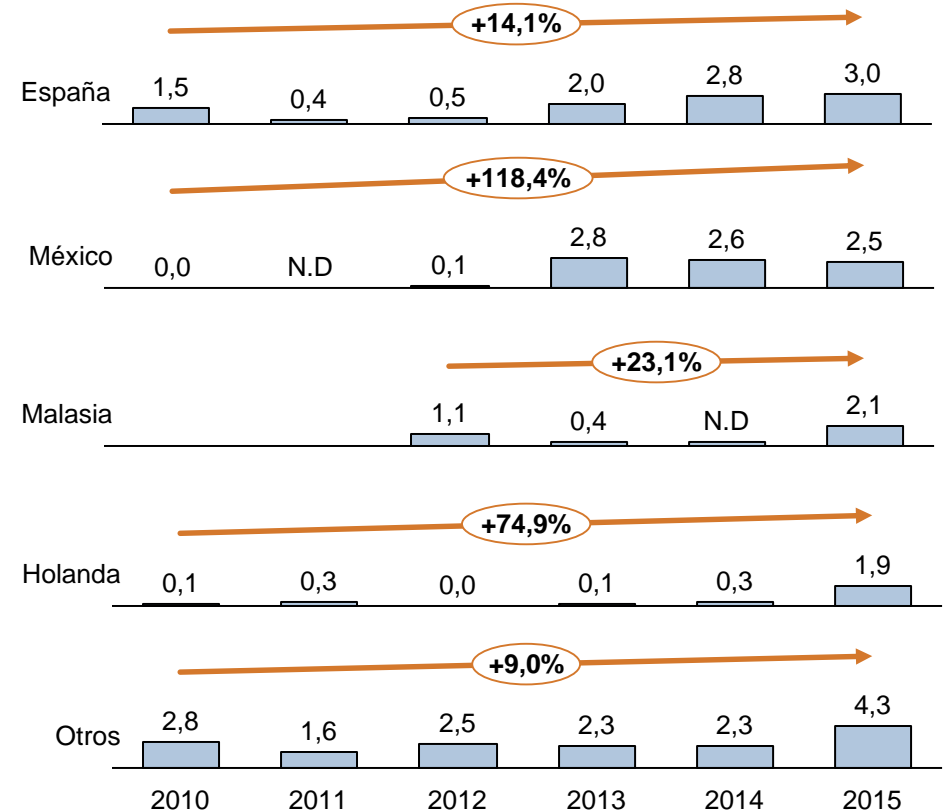
**En el 2015, Colombia realizó exportaciones por 13,7 mil toneladas, teniendo como principales destinos España (22%), México (18%) y Malasia (15%)**  
**Destaca el crecimiento de las exportaciones hacia México (118,4%) y Holanda (74,9%)**

**Principales destinos de exportación de cacao**  
 (2015; miles de toneladas; porcentaje de participación)



13,7 mil toneladas

**Evolución exportaciones de cacao a países referentes**  
 (2010-2015; miles de toneladas; TACC<sup>1</sup>)

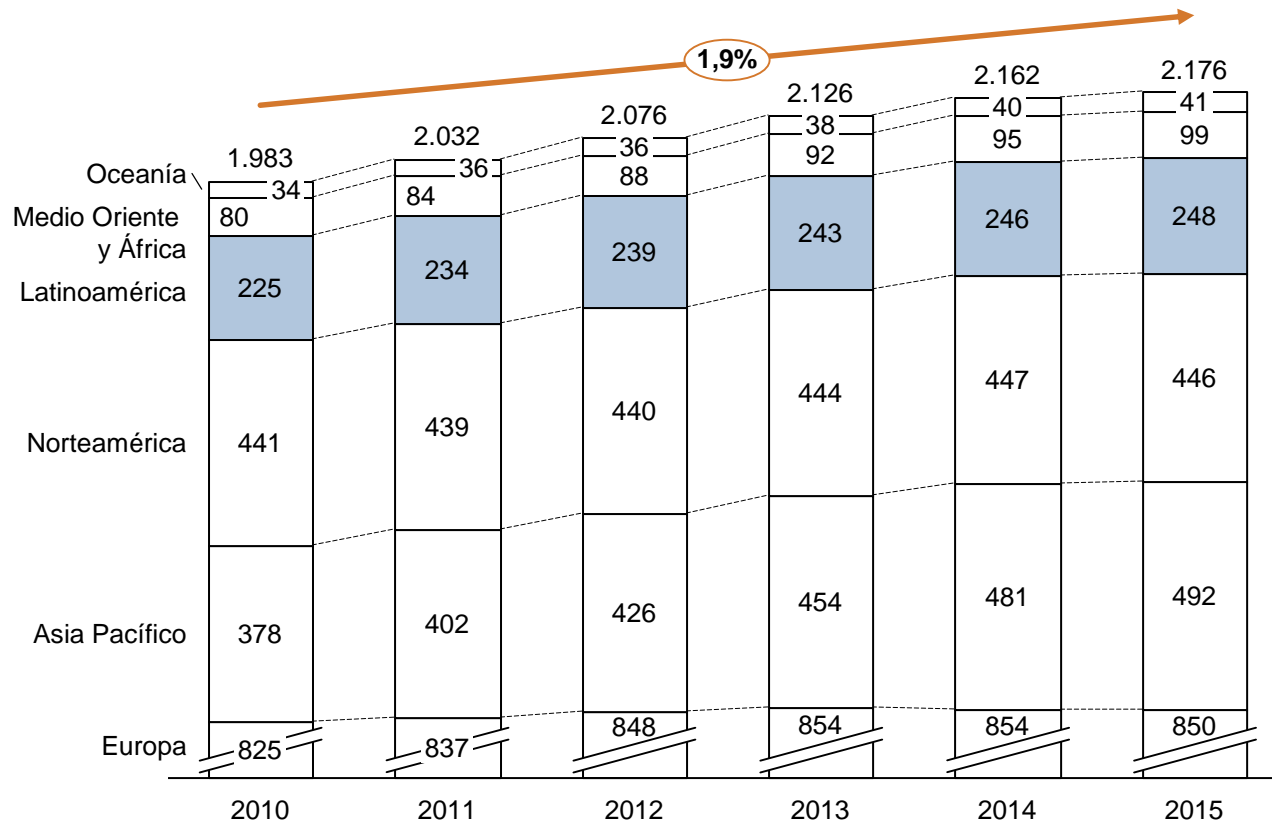




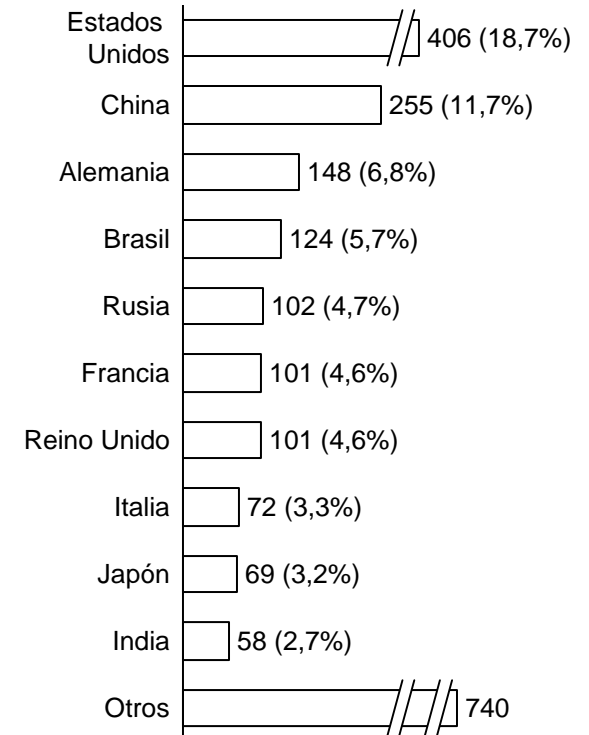
## El consumo de producto intermedio superó 2 millones de toneladas en el 2015

A nivel regional Europa lidera con un 39% de participación, mientras que Estados Unidos es el mayor consumidor con 406 mil toneladas

**Consumo productos intermedios por regiones**  
(2010-2015; miles de toneladas)



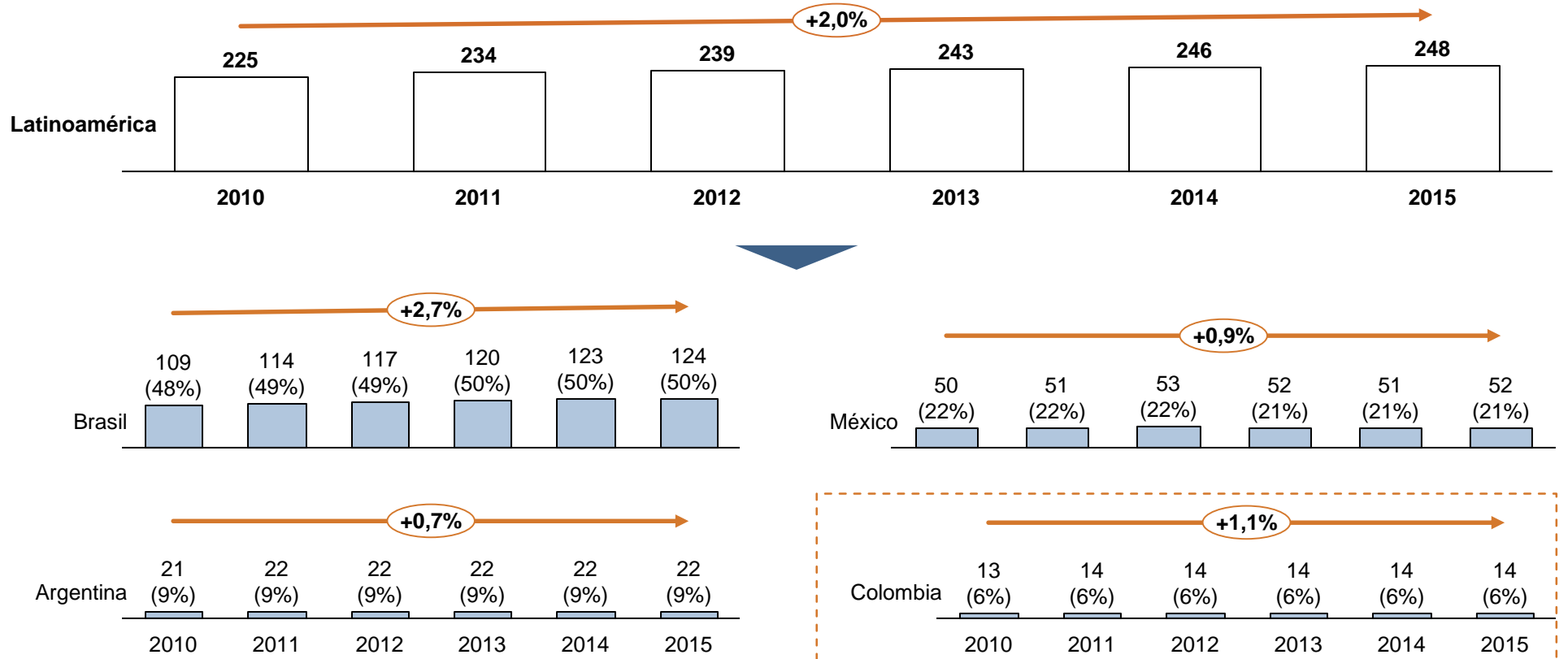
**Top 10 consumidores**  
(2015; miles de Toneladas)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**Con un consumo de 248 mil toneladas en 2015, Latinoamérica ha tenido un crecimiento superior al promedio mundial (6,4% vs 4%)**  
 Brasil representa el 50% del total consumido

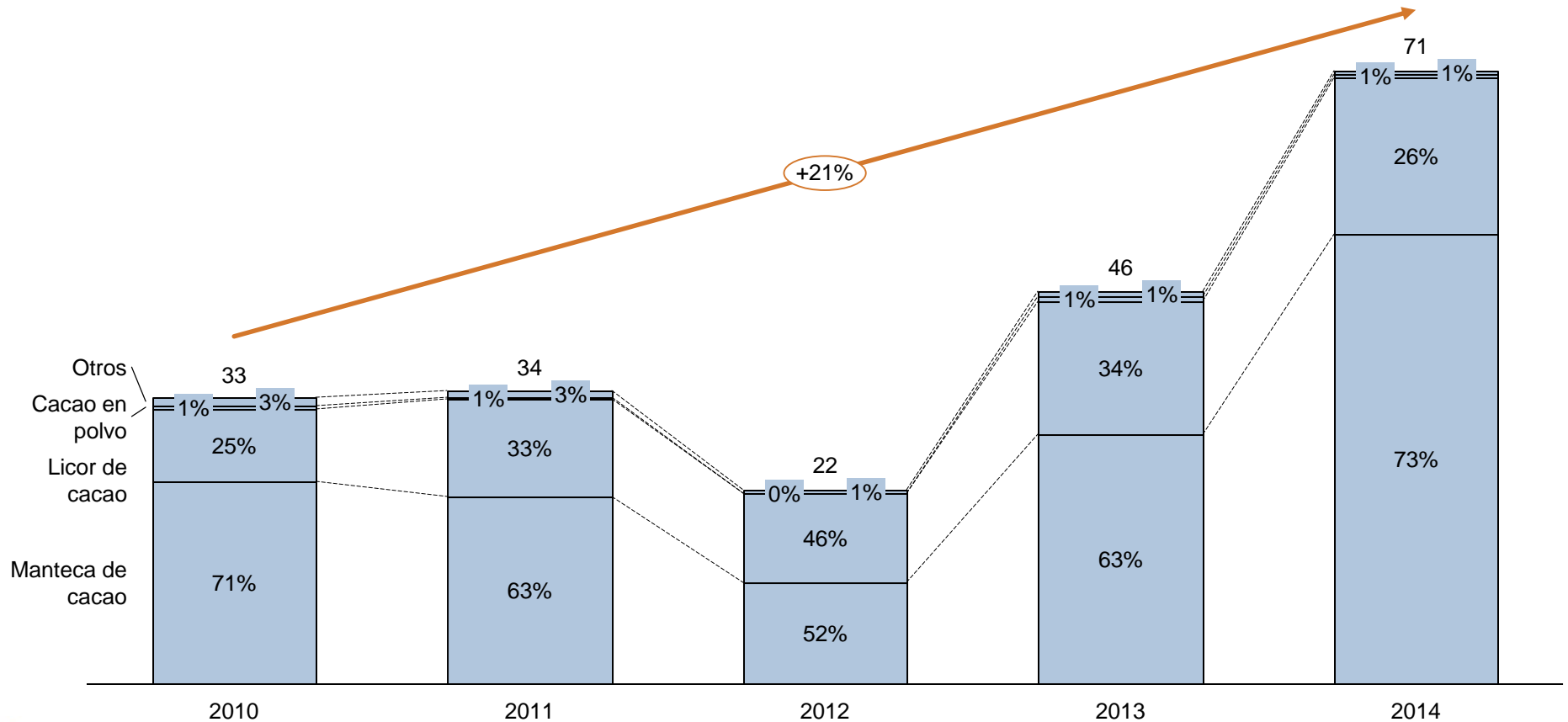
**Evolución consumo LATAM, top consumidores, Colombia y otros**  
 (2010-2015; miles de toneladas; TACC<sup>1</sup>)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**La venta de producto intermedio para 2014 en Colombia fue de COP\$ 71 mil millones repartidos en manteca de cacao (73%), licor de cacao (26%) y cacao en polvo (1%)**  
 Entre 2010 y 2014 la venta de producto intermedio creció a una tasa anual del 21%

**Evolución de ventas de producto intermedio por categoría**  
 (2010-2014; COP\$ miles de millones; porcentaje de participación; TACC<sup>1</sup>)

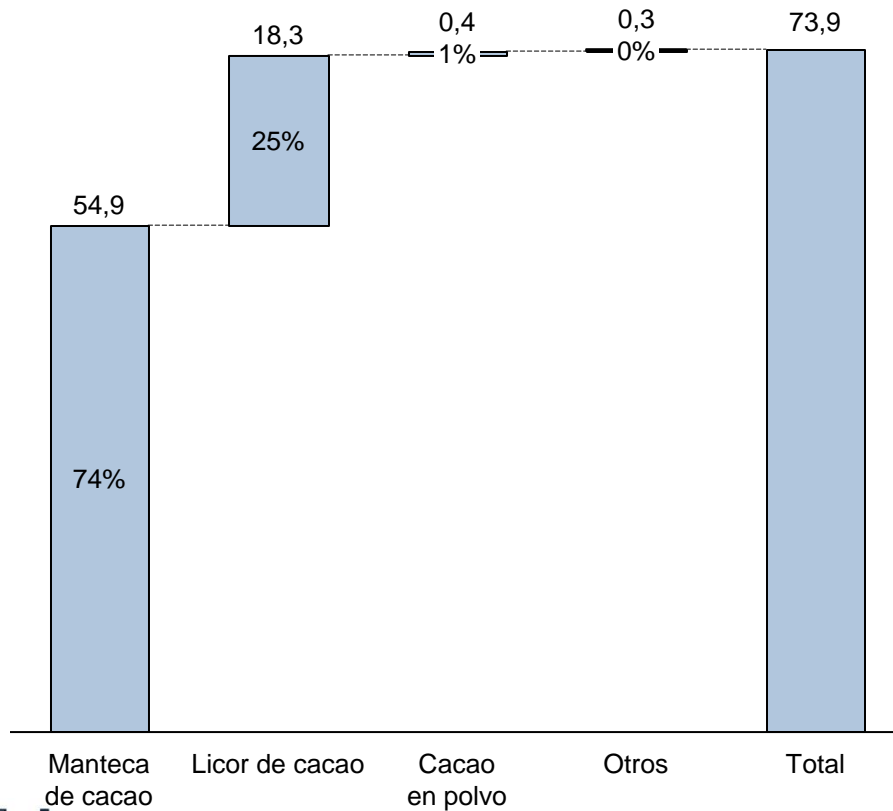


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

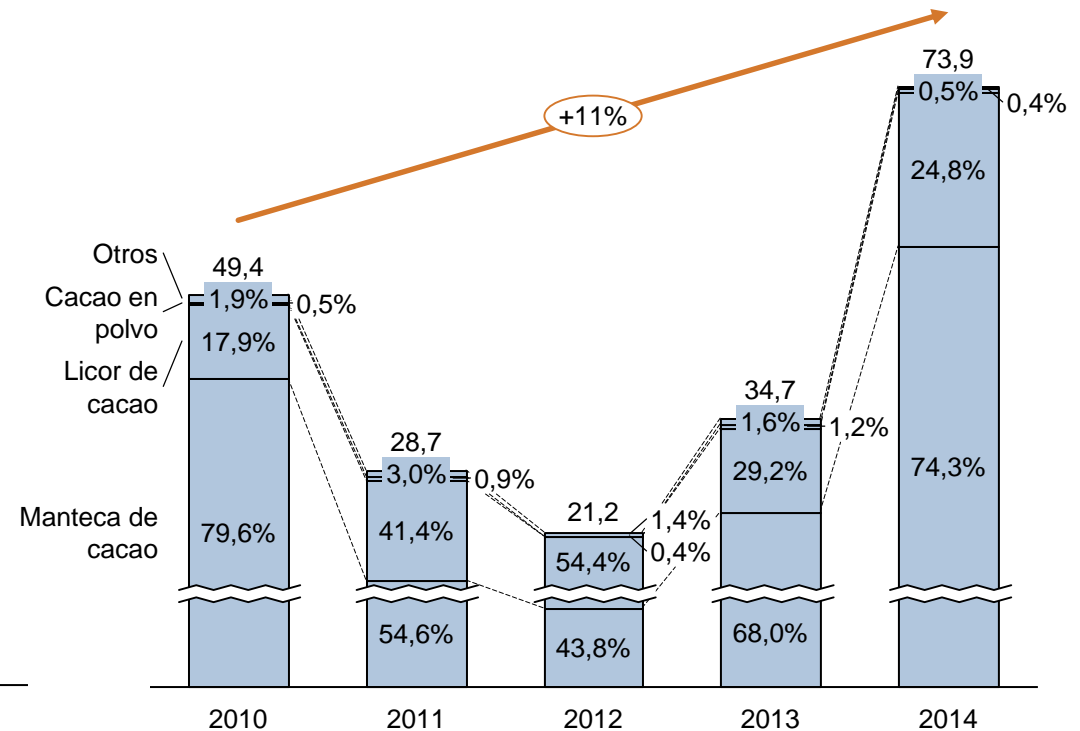
**La producción de producto intermedio en Colombia 2014 fue de COP\$ 73,9 mil millones repartidos en manteca de cacao (74%), licor de cacao (25%) y cacao en polvo (1%)**

Entre 2010 y 2014 la producción de producto intermedio creció a una tasa anual del 11%

**Participación de producción por categoría**  
(2014; COP\$ miles de millones; porcentaje de participación)

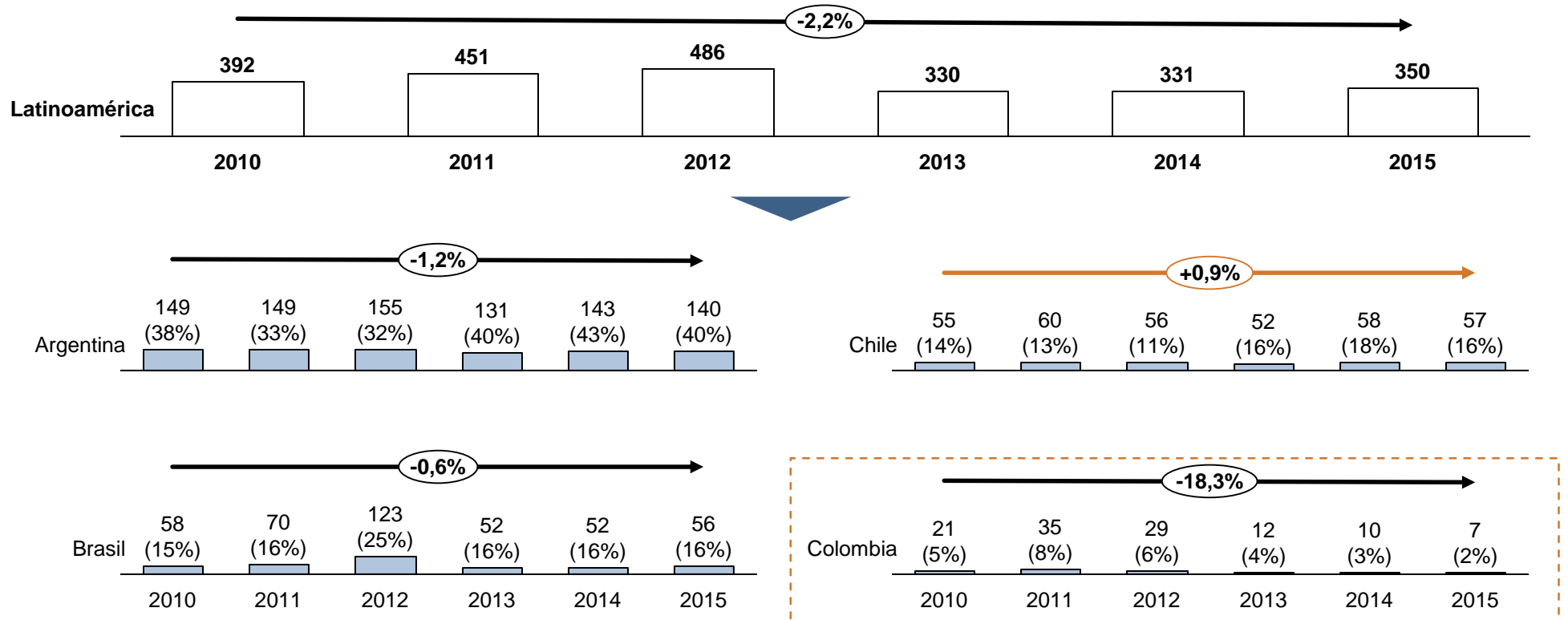


**Evolución de producción por categoría**  
(2010-2014; COP\$ miles de millones; porcentaje de participación; TACC<sup>1</sup>)



**Latinoamérica realizó importaciones de productos intermedios por USD\$ 350 millones, de los cuales Argentina, Chile y México contribuyen en más del 70%**  
 Colombia importó USD\$ 7,5 millones en el 2015, con tasa de decrecimiento anual del -18,3%

**Evolución importaciones LATAM, top importadores, Colombia y otros**  
 (2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)



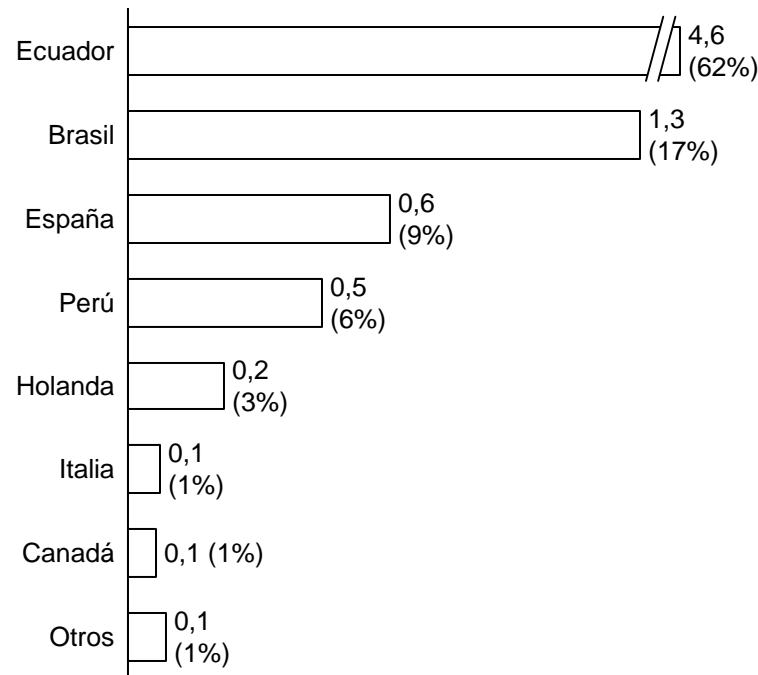
## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**En el 2105, Colombia realizó importaciones por USD\$ 7,5 millones, teniendo como principales orígenes Ecuador (~62%), Brasil (~17%) y España (~9%)**

Se destaca el crecimiento de las importaciones desde España (10,7%) y Brasil (6,2%)

### Principales orígenes de importación de productos intermedios

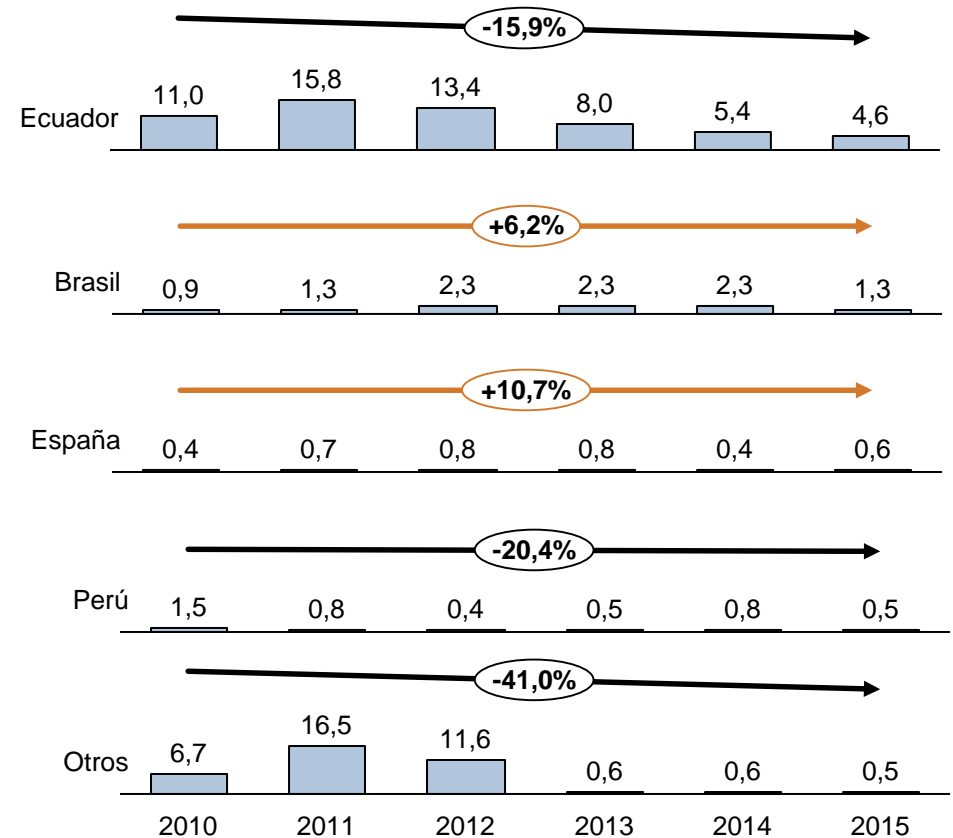
(2015; USD\$ millones; porcentaje de participación)



USD\$ 7,5 millones

### Evolución importaciones de productos intermedios a países referentes

(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)

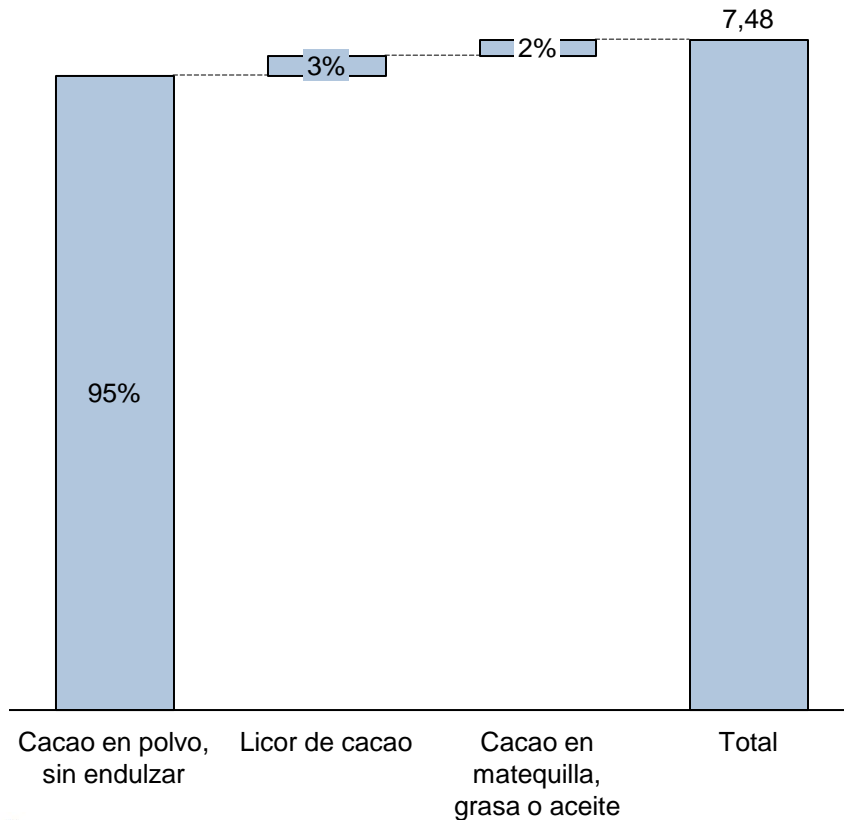


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

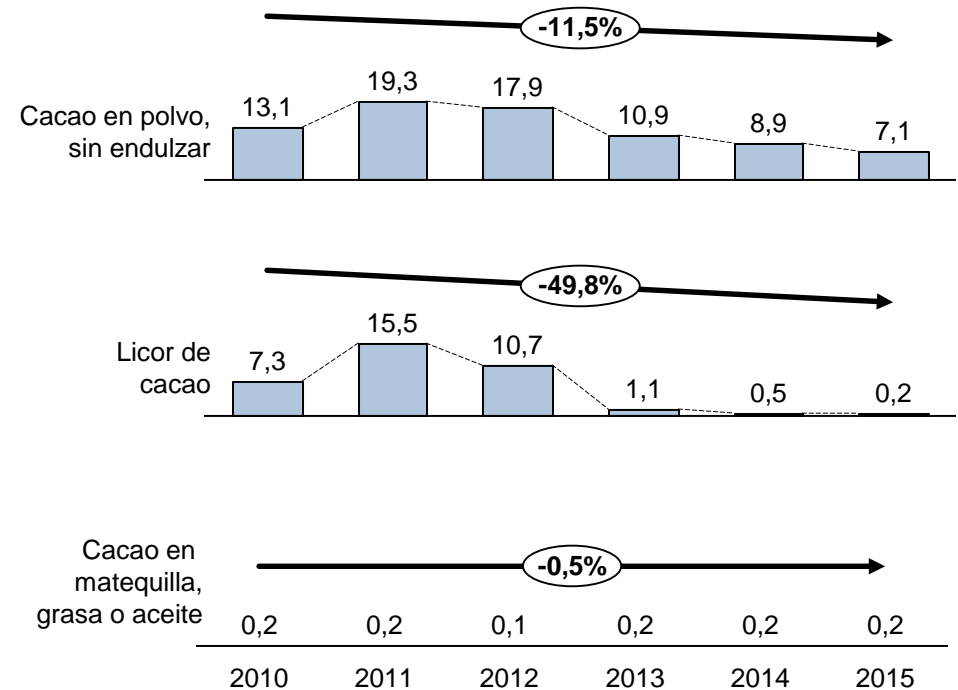
**Las importaciones de productos intermedios en Colombia son, en su mayoría (94,6%), de cacao en polvo sin endulzar**

**Destaca la tasa de decrecimiento anual en las importaciones de licor de cacao (-49,8%)**

**Categorías de importación de productos intermedios**  
(2015; USD\$ millones; porcentaje de participación)



**Evolución de importación de categorías de productos intermedios**  
(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)

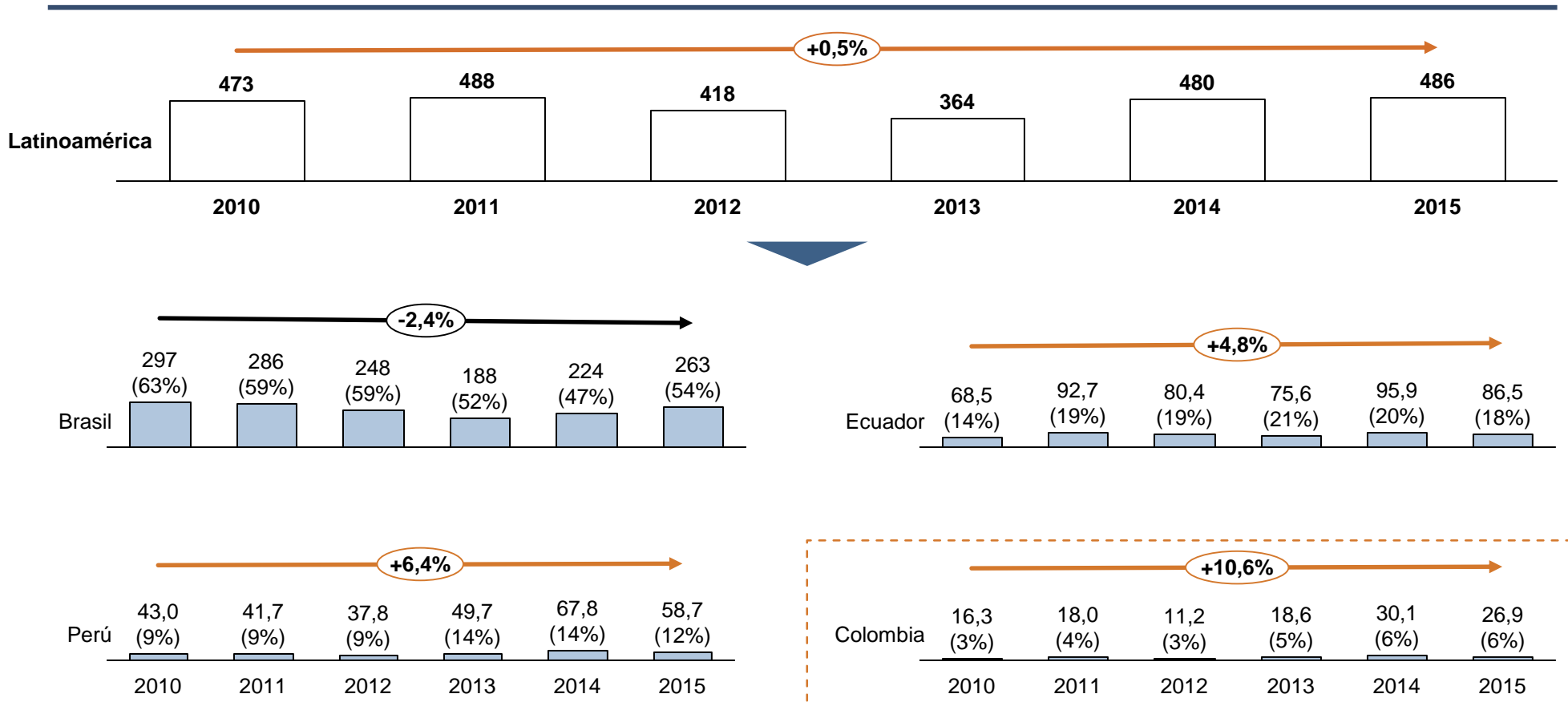


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**Latinoamérica realizó exportaciones de productos intermedios por USD\$ 486 millones, de los cuales Brasil, Ecuador y Perú contribuyen en más del 83%**

Colombia exportó USD\$ 26,9 millones en el 2015, con crecimientos anuales del 10,6%

**Evolución exportaciones LATAM, top exportadores, Colombia y otros**  
(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)

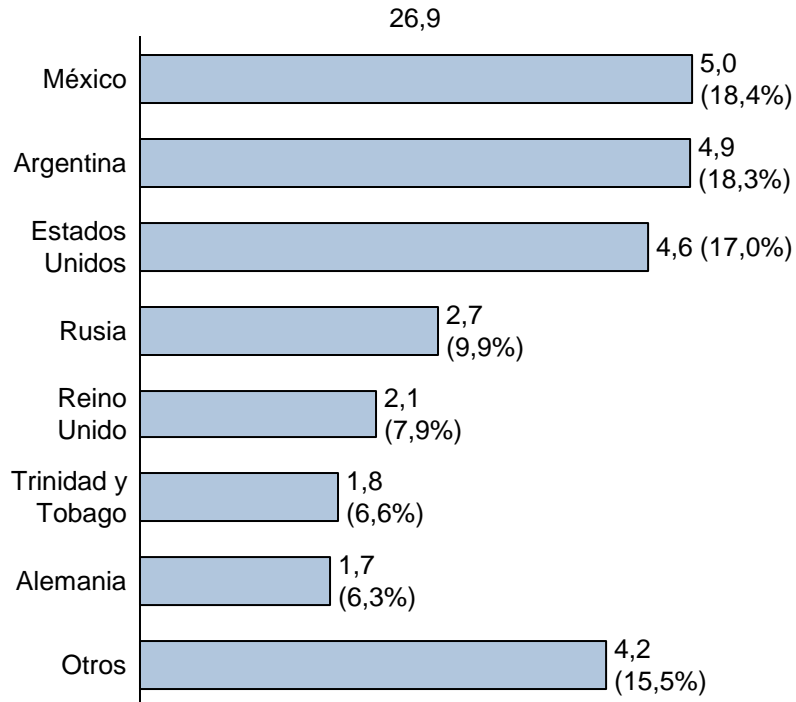




## Resumen Fase I. Desempeño del sector

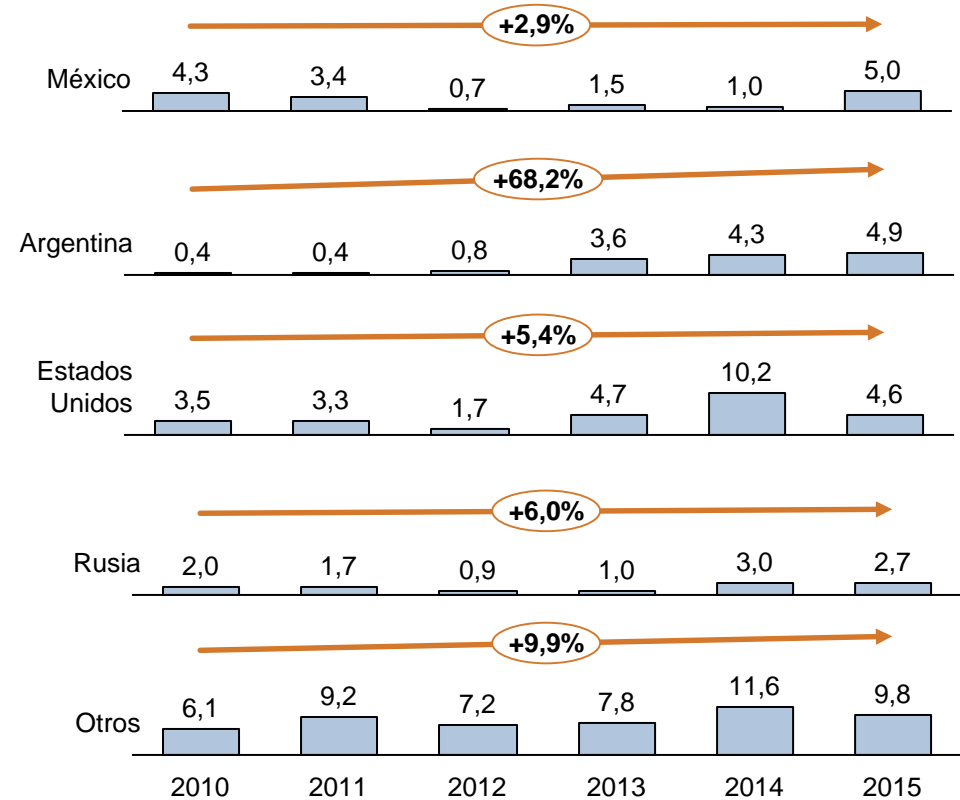
**En el 2105, Colombia realizó exportaciones por USD\$ 26,9 millones, teniendo como principales destinos México (~18%), Argentina (~18%) y Estados Unidos (~17%)**  
**Destaca el crecimiento de las exportaciones hacia Argentina (68,2%) y Rusia (6,0%)**

**Principales destinos de exportación de productos intermedios**  
 (2015; USD\$ millones; porcentaje de participación)



USD\$ 26,9 millones

**Evolución exportaciones de productos intermedios a países referentes**  
 (2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)

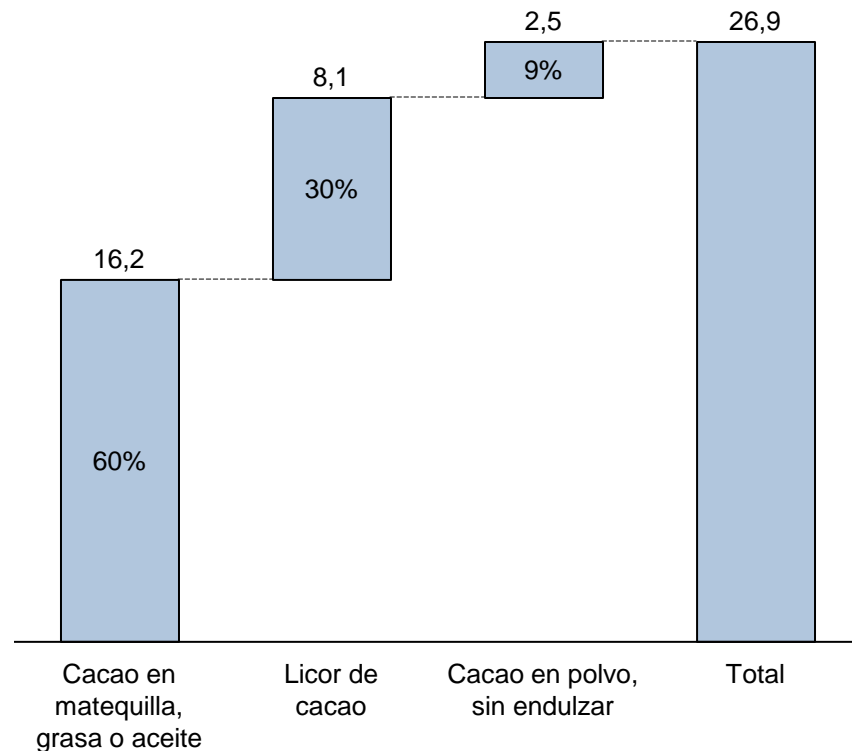


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

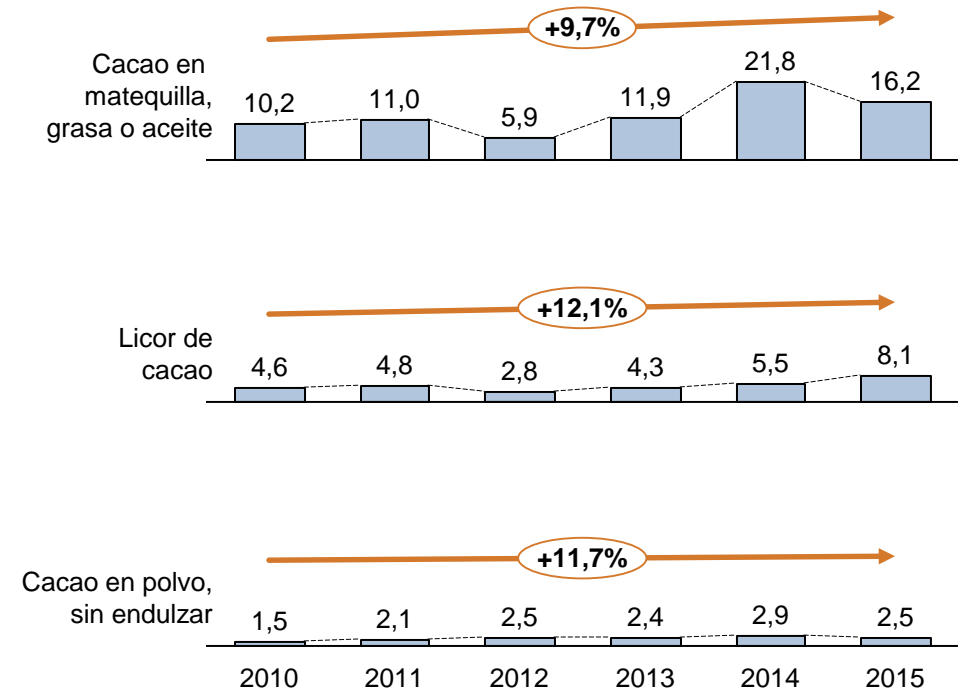
# Las exportaciones de productos intermedios en Colombia son principalmente de cacao en mantequilla, grasa o aceite (60,2%)

Destaca la tasa de crecimiento anual en las exportaciones de licor de cacao (12,1%)

**Categorías de exportación de productos intermedios**  
(2015; USD\$ millones; porcentaje de participación)



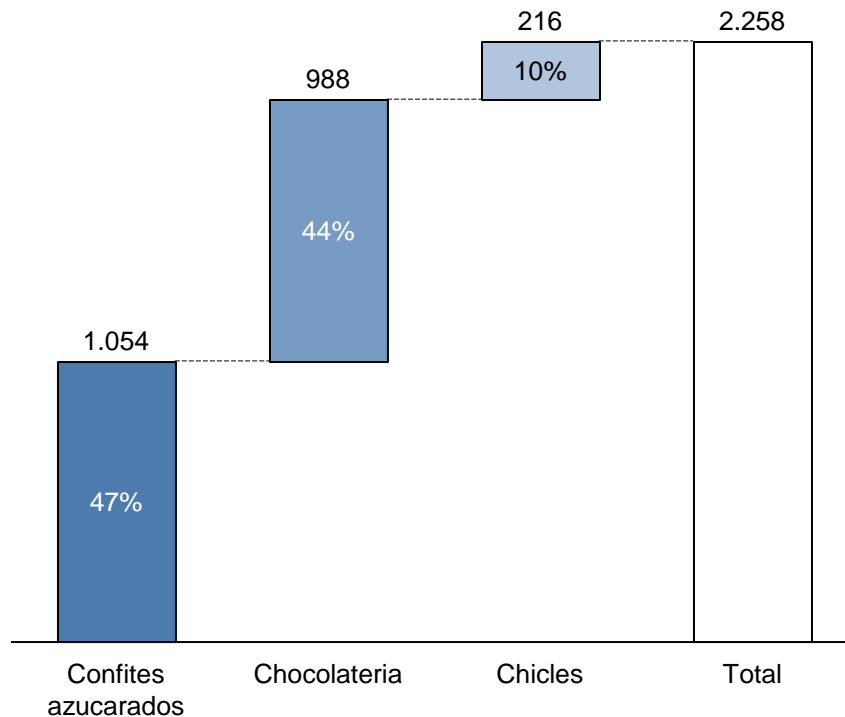
**Evolución de exportación de categorías de productos intermedios**  
(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)



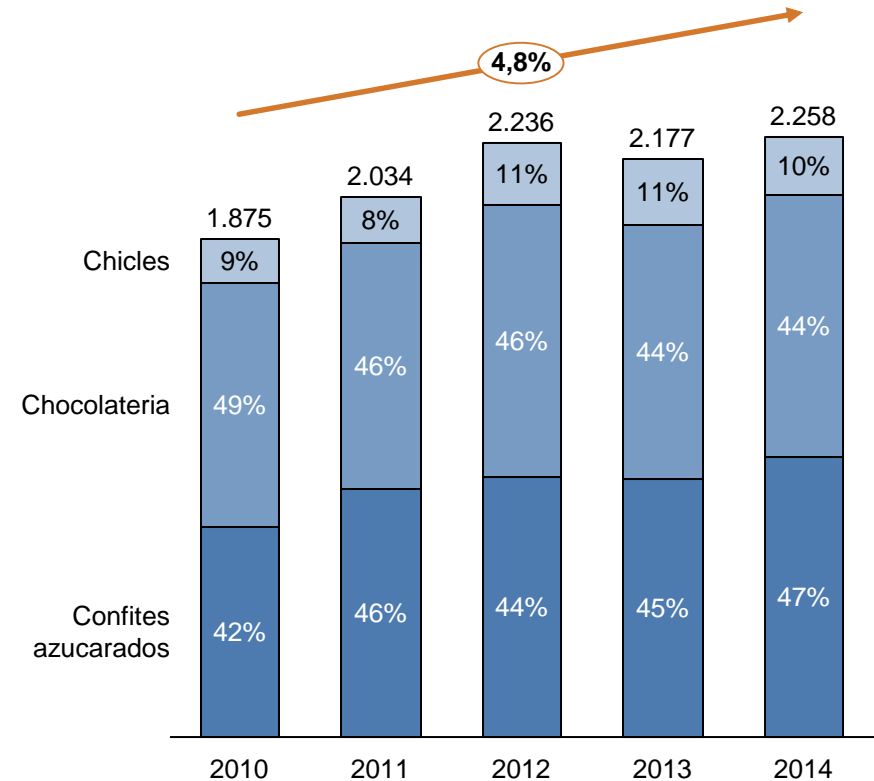
## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**Las ventas del sector en Colombia 2014 fueron de COP\$ 2.258 mil millones repartidas en 47% confites azucarados, 44% chocolatería y 10% chicles**  
 Entre 2010 y 2014 el sector creció sus ventas a una tasa anual del 4,8%

**Participación en ventas por subsector**  
 (2014; COP\$ miles de millones; porcentaje de participación)



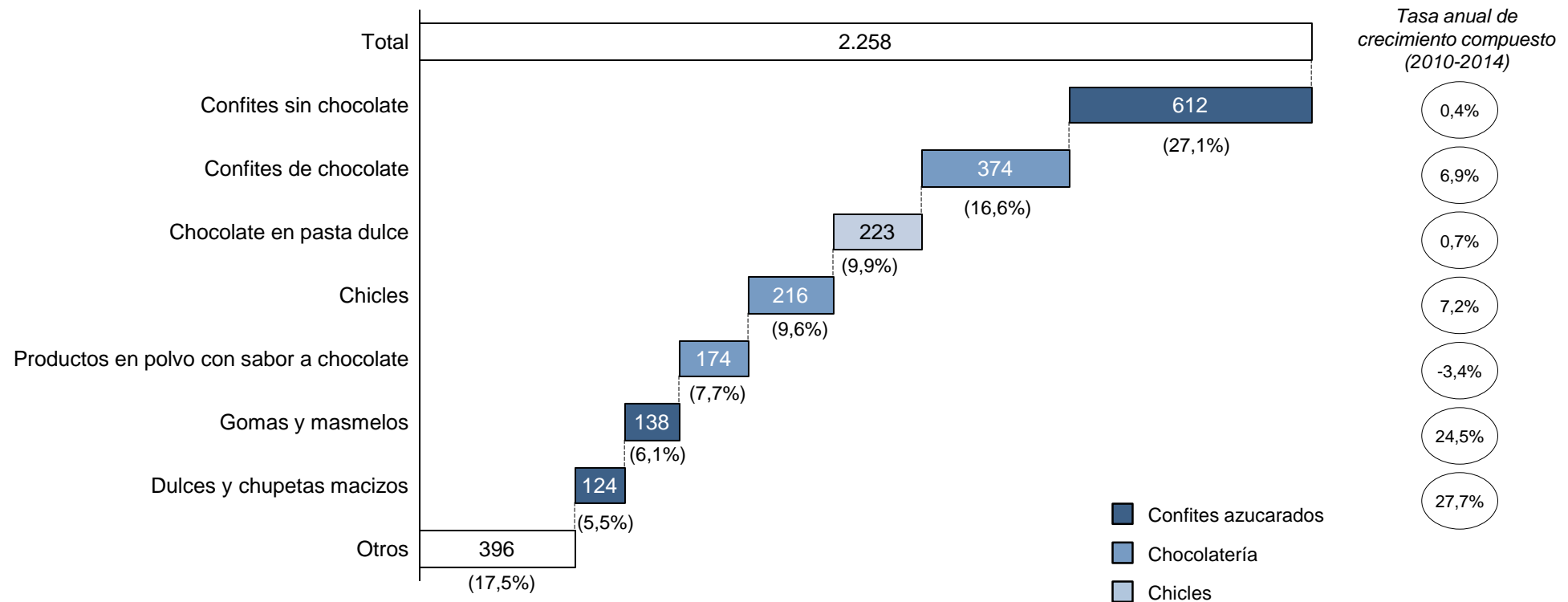
**Evolución de ventas por subsector**  
 (2010-2014; TACC<sup>1</sup>; COP\$ miles de millones)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

**El 63% del mercado colombiano del sector se concentra en los productos de confites sin chocolate (27,1%), confites de chocolate (16,6%), chocolate en pasta dulce (9,9%) y chicles (9,6%)**

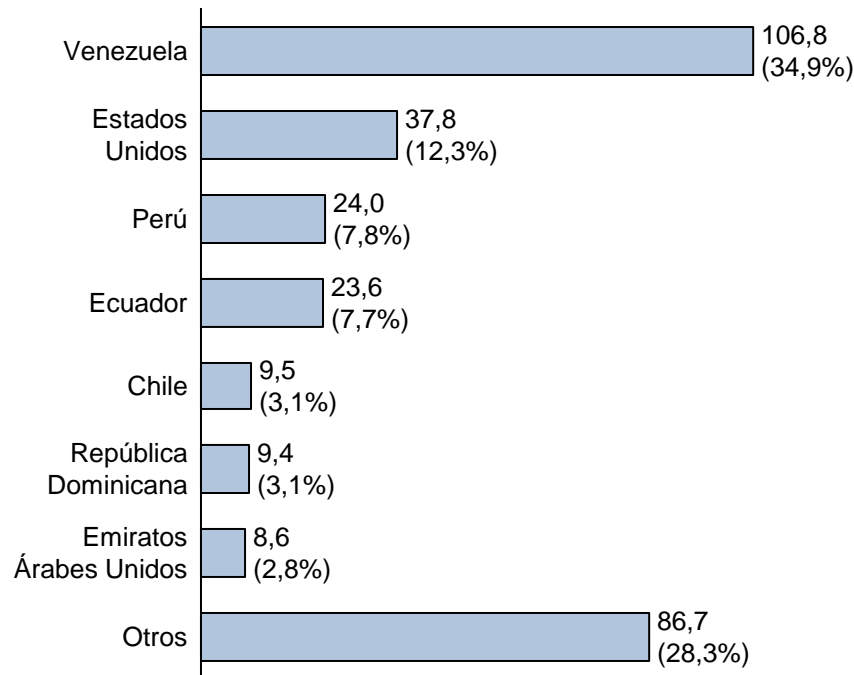
**Ventas del sector por categoría de producto**  
(2014; COP\$ miles de millones, porcentaje de participación)



## Resumen Fase I. Desempeño del sector

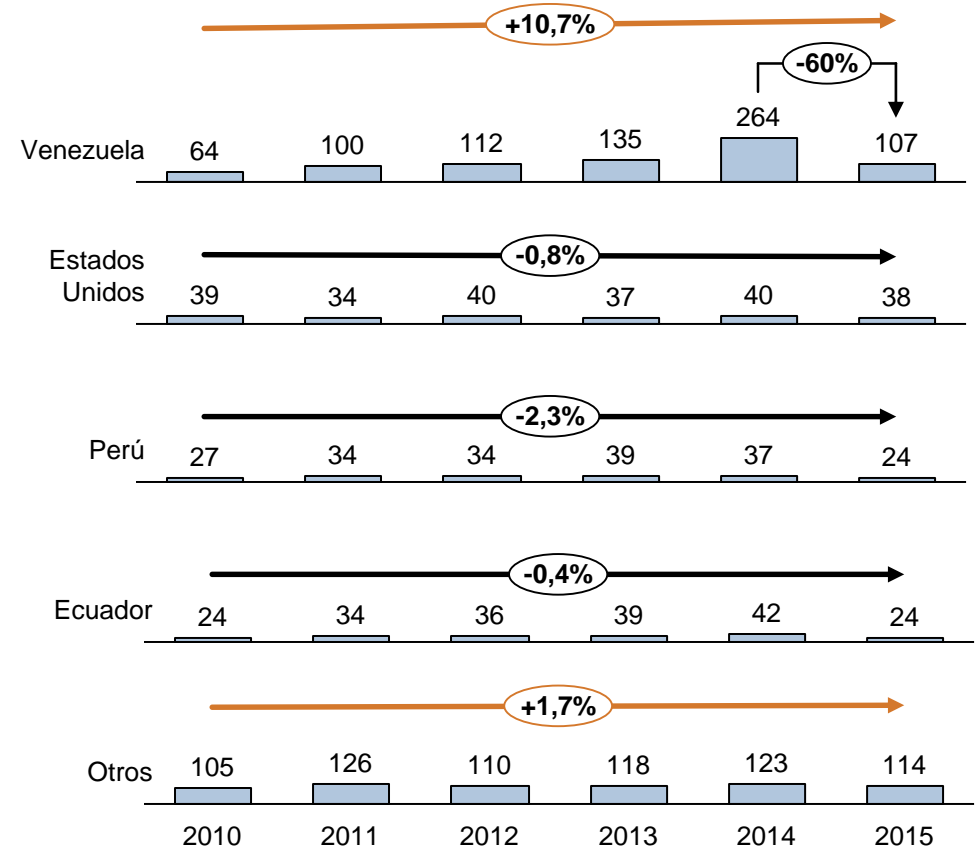
**Los principales destinos de exportación de los productos terminados de Colombia son Venezuela, Estados Unidos, Perú y Ecuador, abarcando 63% de las exportaciones**  
**Hubo una caída en exportaciones a Venezuela del 60% con respecto al 2014**

**Principales destinos de exportación de productos terminados**  
 (2015; USD\$ millones; porcentaje)



USD\$ 306 millones

**Evolución de exportaciones de productos terminados a países referentes**  
 (2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)

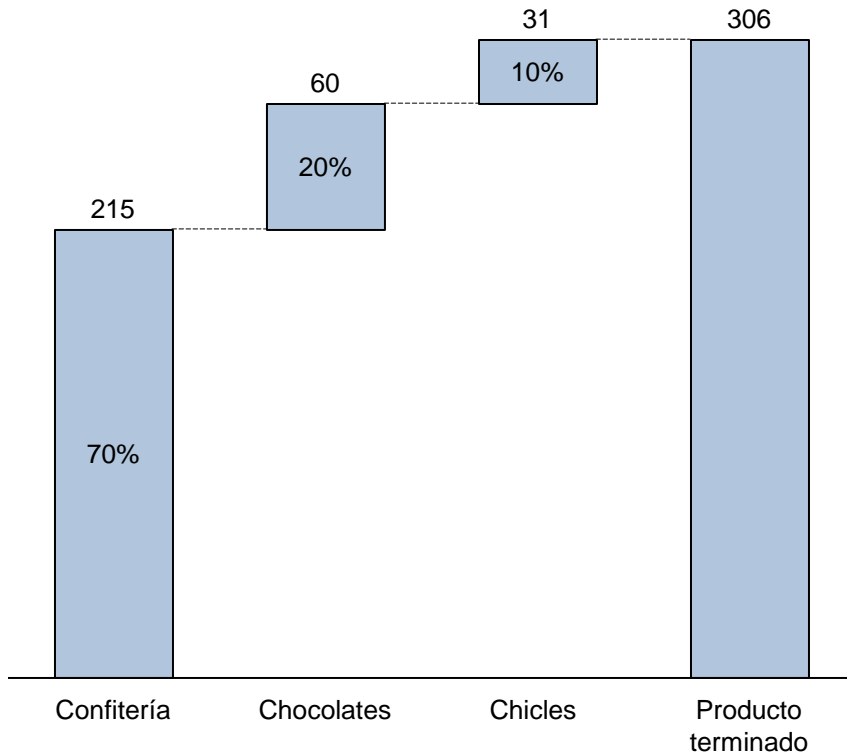


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

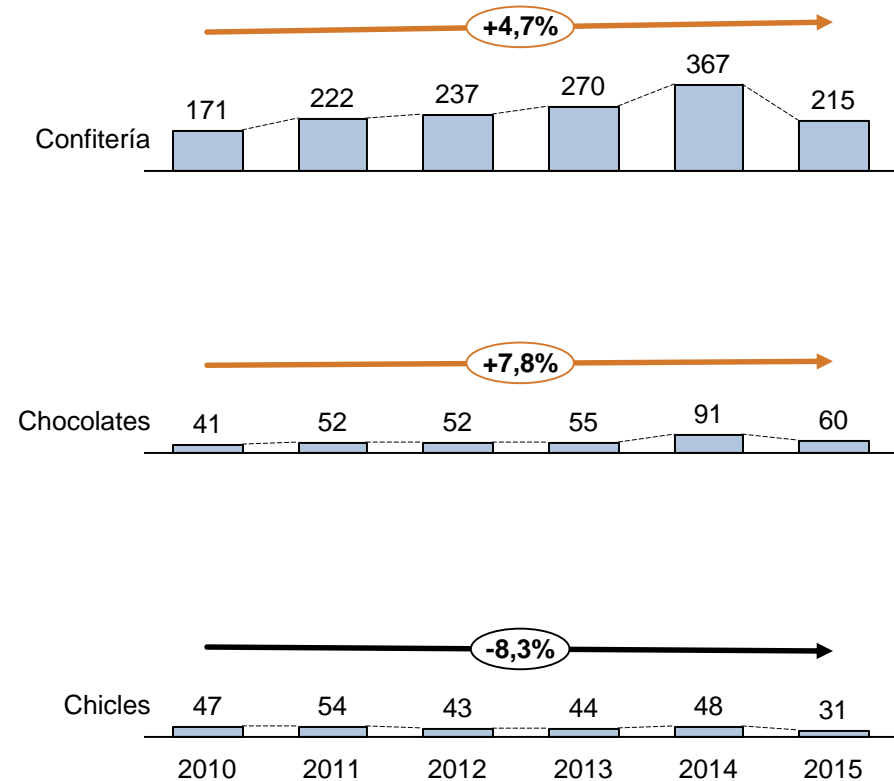
**Las exportaciones de productos terminados en Colombia son, en su mayoría confites (70,3%), seguido de chocolates (19,7%)**

La categoría chocolates tiene la mayor tasa de crecimiento anual (7,8%)

**Categorías de exportación de productos terminados**  
(2015; USD\$ millones; porcentaje)



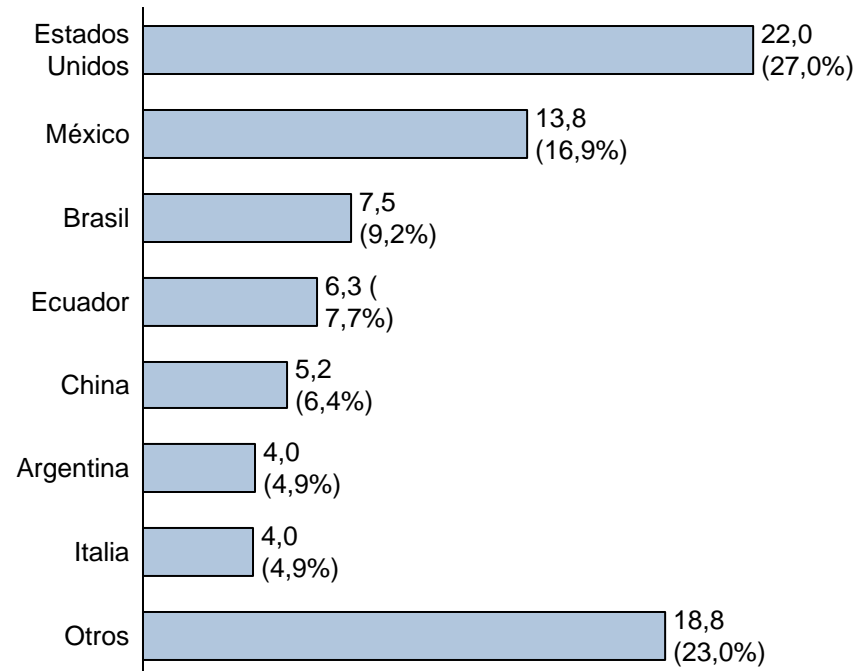
**Evolución de exportación de categorías de productos terminados**  
(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)



## El principal origen de importación de los productos terminados es Estados Unidos (27%), seguido de México (17%) y Brasil (9%)

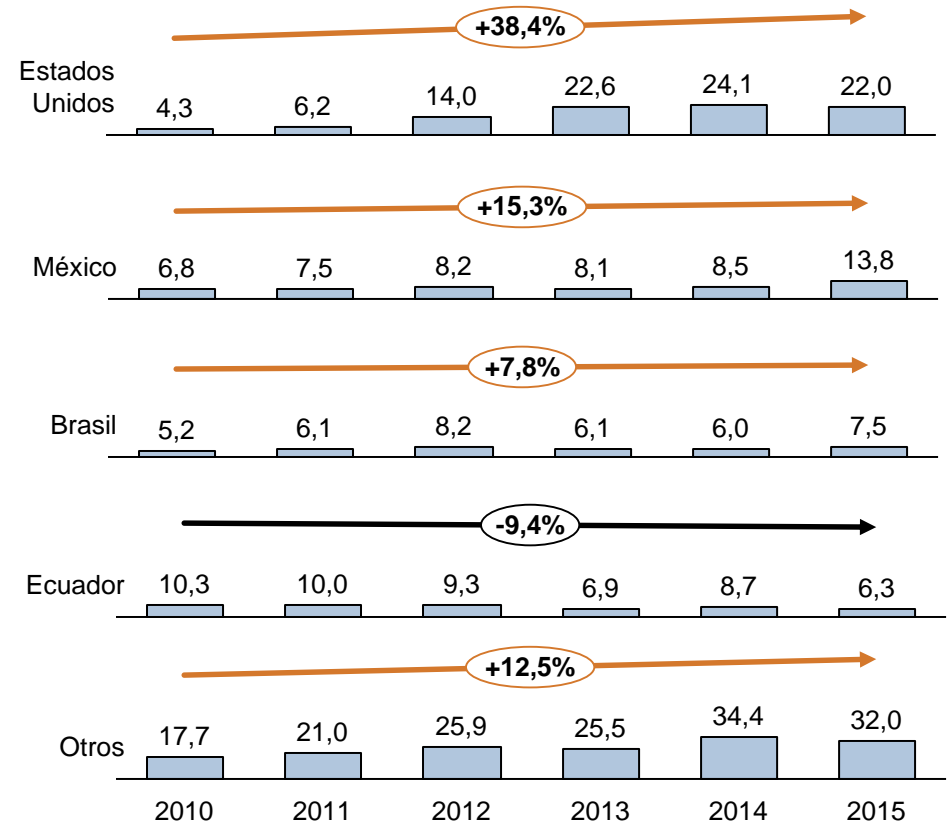
Las importaciones de Estados Unidos han crecido a una tasa anual del 38,4%

**Principales orígenes de importación de productos terminados**  
(2015; USD\$ millones; porcentaje)



USD\$ 82 millones

**Evolución de importaciones de productos terminados a países referentes**  
(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)

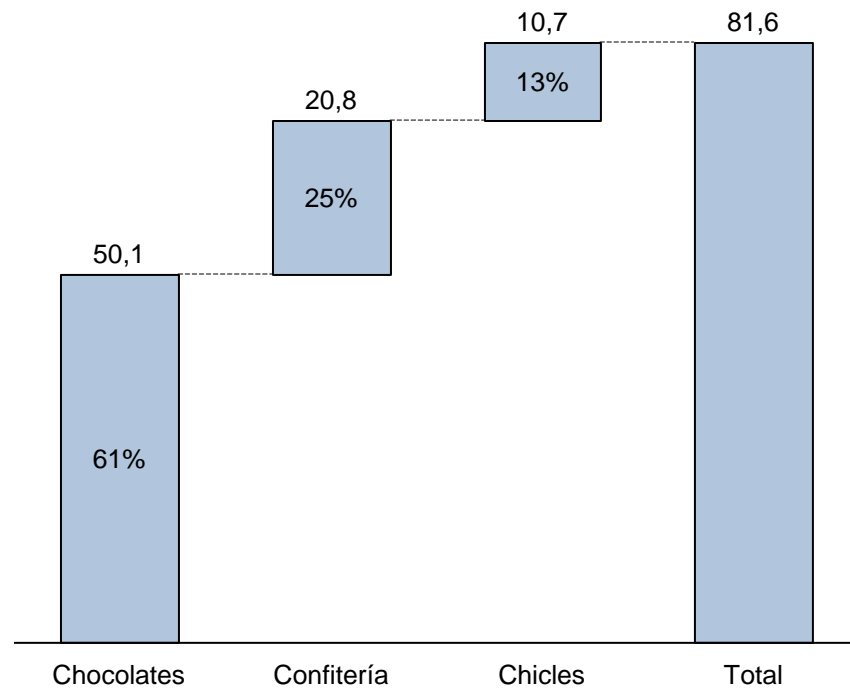


## Resumen Fase I. Desempeño del sector

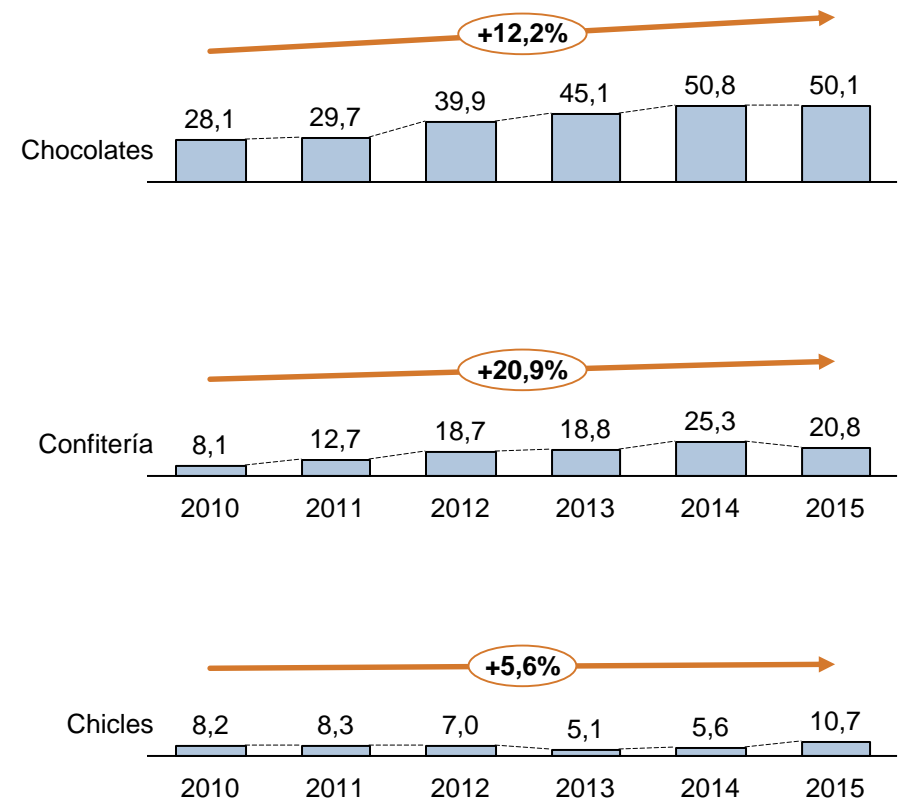
**Las importaciones de productos terminados en Colombia son, en su mayoría de chocolates (61,4%), seguido de confites (25,5%)**

La categoría confites tiene la mayor tasa de crecimiento anual (20,9%)

**Categorías de importación de productos terminados**  
(2015; USD\$ millones; porcentaje)



**Evolución de importación de categorías de productos terminados**  
(2010-2015; USD\$ millones; TACC<sup>1</sup>)





### Conclusiones

#### Eslabón primario:

- El crecimiento en la siembra de cacao de cacao en Colombia entre 2010 y 2015 ha sido a una tasa anual del 4%. Aún cuando una hectárea sembrada tarde entre 3 a 5 años en ser productiva, la tasa de crecimiento anual en la productividad en el mismo periodo creció al 7%.
- Colombia pierde competitividad en los costos de materias primas frente a sus pares, sumado a que las materias primas y empaques corresponden al 48% de los costos de producción para el sector.

#### Eslabón secundario:

- Las importaciones de producto terminado en Colombia son en su mayoría chocolates (61,4%), y han crecido a una tasa anual del 12,2% entre el 2010 y el 2015. Por otro lado, la producción nacional de chocolate ha crecido a una tasa del 2% anual entre el 2010 y el 2014.
- Los principales destinos de exportación de Colombia son Venezuela, Estados Unidos, Perú y Ecuador, abarcando del 63% de las exportaciones, donde lo más exportado son confites azucarados (70,3%). Adicionalmente, hubo una caída del 60% de exportaciones a Venezuela en el 2015, comparado con el 2014; pasando de USD\$264 millones a USD\$ 107 millones.
- El 75% de las ventas del sector se concentran en Bogotá D.C: (28%), Valle del Cauca (25%) y Antioquia (22%). A su vez, Bogotá D.C. concentra el mayor número de empresas del sector (90) y Valle del Cauca concentra los mayores ingresos (COP\$ 1.917 mil millones en 2015), donde destaca Casa Luker (Bogotá D.C.) y Colombina (Valle del Cauca), cuyas ventas respectivas han crecido a tasas anuales del 13,2% y 6,9% entre el 2011 y el 2015. Es de esperar que la concentración del empleo del sector se encuentra en Bogotá D.C., Valle del Cauca y Antioquia con un 50,6% entre las tres.
- El margen neto de las empresas del sector ha caído en 1.1% del 2011 al 2015, a la vez que el margen EBITDA se ha deteriorado en 1,5% en el mismo periodo. Tal variación es un incremento en los costos y gastos no operacionales que constituyen el 30% de los costos de producción.

## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
I. Desempeño del sector	
II. Avance del Plan de Negocios del 2010	
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Idom realizó la evaluación del grado de avance del Plan de Negocios recogiendo la percepción de la industria y de los principales actores del sector, a través de entrevistas y mesas de trabajo

Fuente	Dinámica de trabajo	Participantes
Entrevistas con entidades participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Plan de Negocios</li> <li>• Caracterización de líneas de acción ejecutadas de 2010 a 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PTP</li> <li>• ANDI</li> <li>• Procolombia</li> <li>• Fedecacao</li> </ul>
Entrevistas con empresas del eslabón secundario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Plan de Negocios</li> <li>• Percepción de avance, pertinencia y valoración de las líneas de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional de Chocolates</li> <li>• Casa Luker</li> <li>• Gironés</li> <li>• Mountain Food</li> <li>• Chocolates El Triunfo</li> </ul>
Mesas de trabajo <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de avance, pertinencia y barreras de implementación</li> <li>• Identificación de factores de éxito y barreras por línea de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 entidades del eslabón primario (productores de cacao) del sector de chocolates, confites y sus materias primas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Representantes cacaoteros:</b> Fedecacao y Red Cacaotera</li> <li>✓ <b>Privados:</b> Compañía Nacional de Chocolates, Luker (virtual)</li> <li>✓ <b>Cooperación/Gobierno:</b> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia Responde, USAID, USDA, SwissContact</li> </ul> </li> </ul>

## Se presentaron tres problemáticas para el desarrollo de la fase actual del proyecto: baja participación de la industria, desconocimiento general del Plan y falta de mecanismos seguimiento al grado de avance del Plan de Negocios

### Baja participación de la industria

- Se observó poca coordinación entre la convocatoria realizada por la ANDI y por el PTP

línea de acción	Entidades convocadas	Entidades participantes
Mesas de trabajo	Base de datos Andi + PTP	8
Entrevistas	~10	6

- Para el desarrollo de las entrevistas, se contó con una participación aproximada del 60% respecto al total de empresas convocadas para las líneas de acción de trabajo propuestas















### Desconocimiento general del Plan de Negocios

- Algunos miembros del sector tienen conocimiento del Plan y de algunas de sus iniciativas. Sin embargo, se encontraron varios actores que desconocían la existencia del Plan
- Los participantes entrevistados manifestaron poca divulgación realizada del Plan. Principalmente difusión entre las pymes y comunicaciones en el avance logrado

### Falta de mecanismos de seguimiento al grado de avance del Plan de Negocios

- Buscando justificar y cuantificar el avance del sector a partir de las actividades desarrolladas por el PTP, se consultaron fuentes de información disponibles, evidenciando:
  - El PTP realizó informes de gestión para los años 2012, 2013 y 2014. Debido a que la extensión de las iniciativas es mayor a un año, no se encuentran grandes diferencias entre los resultados
  - Si bien el Plan establece metas cuantitativas globales, falta establecer metas puntuales sobre las iniciativas y líneas de acción que permitan el control de su grado de avance.

## El Plan de Negocios muestra un avance en la mayoría de sus ejes, exceptuando el eje de sostenibilidad

Eje	Grado de avance	Detalle
 <b>Capital Humano</b>		<p>Finalizó</p> <p>Corresponde al 5% del total de líneas de acción del Plan</p>
 <b>Fortalecimiento sectorial</b>		<p>Avanzó, pero no finalizó</p> <p>Corresponde al 24% del total de líneas de acción del Plan</p>
 <b>Infraestructura</b>		<p>Avanzó, pero no finalizó</p> <p>Corresponde al 5% del total de líneas de acción del Plan</p>
 <b>Innovación</b>		<p>Avanzó, pero no finalizó</p> <p>Corresponde al 14% del total de líneas de acción del Plan</p>
 <b>Normatividad y regulación</b>		<p>Avanzó, pero no finalizó</p> <p>Corresponde al 24% del total de líneas de acción del Plan</p>
 <b>Promoción</b>		<p>Finalizó</p> <p>Corresponde al 10% del total de líneas de acción del Plan</p>
 <b>Sostenibilidad</b>		<p>No se desarrolló</p> <p>Corresponde al 19% del total de líneas de acción del Plan</p>

# Idom desarrolló una metodología para cuantificar el avance, impacto y pertinencia tanto de las iniciativas, como de cada una de las líneas de acción del Plan de Negocios

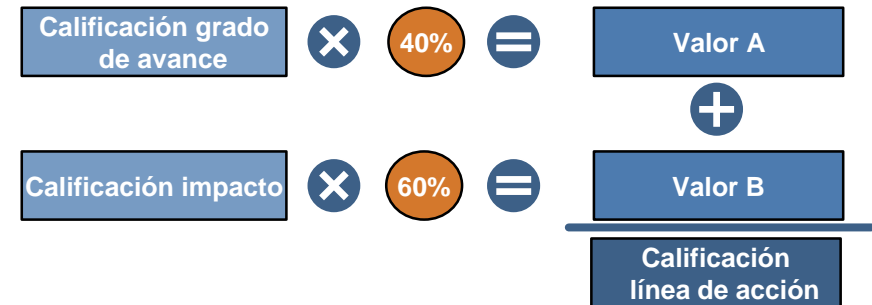
## A Aspectos a evaluar por línea de acción



## B Calificación por línea de acción

Para cada línea de acción se califican los aspectos a evaluar, teniendo en cuenta los resultados de las mesas de trabajo, entrevistas con empresas y entidades y la percepción de Idom.

Se calcula un promedio general por línea de acción, teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones para cada aspecto:



## C Calificación por iniciativa

Una vez se califican todas las líneas de acción que componen una iniciativa, se calcula un promedio de la calificación obtenida para todas ellas.

## Detalle del grado de avance de las líneas de acción (1/4)













### Capital humano

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
CH	Desarrollar y fortalecer la pertinencia educativa y el acceso a la educación para dar respuesta las necesidades de la cadena	 2 – Finalizó	 3 - Alto



### Fortalecimiento sectorial

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
F1	Incentivar mayores niveles de inversión en el eslabón cacaoero	 1 – Avanzó, pero no finalizó	 2 – Medio
F2	Apoyar los proceso de asociatividad en el sector cacaoero	 2 – Finalizó	 1- Bajo
F3	Facilitar el flujo de información sobre mercados en crecimiento, desde el sector público hacia el privado	 1 – Avanzó, pero no finalizó	 1 – Bajo
F4	Impulsar la adopción y formación en buenas prácticas en las PYMES a lo largo de la cadena productiva	 1 – Avanzó, pero no finalizó	 2 – Medio
F5	Generar acuerdos estratégicos con los proveedores del sector para hacer posible el abastecimiento de materias primas a precios competitivos	 0 – No se desarrolló	 0- Ninguno

## Detalle del grado de avance de las líneas de acción (2/4)



### Infraestructura

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
IF1	Promover el desarrollo, adopción y transferencia de tecnología con énfasis en el eslabón cacaotero	1 – Avanzó, pero no finalizó	2 - Medio



### Innovación

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
IN1	Fomentar el desarrollo de nuevos procesos logísticos y de manejo para la importación de glucosa	0 – No se desarrolló	0 - Ninguno
IN2	Apoyar esfuerzos en manejo de enfermedades del cacao (monilia)	2 – Finalizó	1 - Bajo
IN3	Dedicar recursos de investigación académica en innovación de productos funcionales o con beneficios aumentados	0 – No se desarrolló	0 - Ninguno



### Normatividad y regulación

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
N1	Evaluar la política arancelaria y los principales instrumentos de política relacionados con la formación y estabilización de precios (SAFP, FEPA, etc.) de las principales materias primas del sector	2 – Finalizó	1 - Bajo



## Detalle del grado de avance de las líneas de acción (3/4)



### Normatividad y regulación

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
N2	Revisar la pertinencia de continuar la restricción de entrada de azúcar importada por cualquier puerto nacional	2 – Finalizó	1 – Bajo
N3	Garantizar el adecuado abastecimiento interno de glucosa de baja fructosa a precios competitivos	0 – No se desarrolló	0 - Ninguno
N4	Revisar dentro del seno del Fondo Nacional del Cacao la destinación efectiva de los recursos a temas de productividad e investigación en cacao	0 – No se desarrolló	0 - Ninguno
N5	Homologar según estándares internacionales los registros sanitarios y de empaques	0 – No se desarrolló	0 - Ninguno



### Promoción

ID	línea de acción	Grado de Avance	Impacto
P1	Promover mejor acceso a mercados regionales y globales clave de alto crecimiento a través de acuerdos comerciales y TLCs	2 – Finalizó	2 – Medio
P2	Promocionar, mercadear y posicionar el sector en el exterior	2 – Finalizó	1 – Bajo

## Detalle del grado de avance de las líneas de acción (4/4)


**Sostenibilidad**

ID	línea de acción	Grado de Avance		Impacto	
S1	Promover evaluación de desempeño y fortalecer los esquemas de pagos de primas de calidad en el sector cacaoero	<input type="radio"/>	0 – No se desarrolló	<input type="radio"/>	0 – Ninguno
S2	Apoyar la búsqueda de certificaciones de origen, fair-trade, y orgánico para mayor proporción de producción de cacao	<input type="radio"/>	0 – No se desarrolló	<input type="radio"/>	0 – Ninguno
S3	Promover el desarrollo de investigación privada sobre el impacto ambiental del sector	<input type="radio"/>	0 – No se desarrolló	<input type="radio"/>	0 – Ninguno
S4	Generar cultura de consumo y manejo responsable de desechos	<input type="radio"/>	0 – No se desarrolló	<input type="radio"/>	0 – Ninguno

## Detalle del calificación cuantitativa por iniciativa y líneas de acción (1/4)

Iniciativa	ID	Línea de acción	Grado de Avance	Impacto	Calificación general	Pertinencia
Promover nuevos esquemas que permitan el abastecimiento de insumos y materias primas a precios competitivos, apalancado en la competitividad de los eslabones proveedores de materias primas	N1	Evaluar la política arancelaria y los principales instrumentos de política relacionados con la formación y estabilización de precios (SAFP, FEPA, etc.) de las principales materias primas del sector				
	N2	Revisar la pertinencia de continuar la restricción de entrada de azúcar importada por cualquier puerto nacional				
	N3	Garantizar el adecuado abastecimiento interno de glucosa de baja fructosa a precios competitivos				
	IN1	Fomentar el desarrollo de nuevos procesos logísticos y de manejo para la importación de glucosa				
	F5	Generar acuerdos estratégicos con los proveedores del sector para hacer posible el abastecimiento de materias primas a precios competitivos				
					<b>Calificación promedio de la iniciativa</b>	

## Detalle del calificación cuantitativa por iniciativa y líneas de acción (2/4)

Iniciativa	ID	Línea de acción	Grado de Avance	Impacto	Calificación general	Pertinencia
Promover el desarrollo del eslabón cacaotero	N4	Revisar dentro del seno del Fondo Nacional del Cacao la destinación efectiva de los recursos a temas de productividad e investigación en cacao				
	CH1	Promover los procesos de formación en producción y beneficio en los productores de cacao				
	F1	Incentivar mayores niveles de inversión en el eslabón cacaotero				
	F2	Apoyar los procesos de asociatividad en el sector cacaotero				
	IF1	Promover el desarrollo, adopción y transferencia de tecnología con énfasis en el eslabón cacaotero				
	S1	Promover evaluación de desempeño y fortalecer los esquemas de pagos de primas de calidad en el sector cacaotero				
	S2	Apoyar la búsqueda de certificaciones de origen, fair trade, y orgánico para mayor proporción de producción de cacao				
	IN2	Apoyar esfuerzos en manejo de enfermedades del cacao (monilia)				

Las actividades realizadas por Fedecacao, Red Cacaotera, el Consejo Nacional Cacaotero y otras entidades del eslabón cacaotero, inciden en el avance de la iniciativa con el desarrollo de actividades generan impacto, las cuales nacen como misionaria de dichas entidades y no por referencia del Plan.

**Calificación promedio de la iniciativa**



## Resumen Fase I. Avance del plan de negocios

### Detalle del calificación cuantitativa por iniciativa y líneas de acción (3/4)

Iniciativa	ID	Línea de acción	Grado de Avance	Impacto	Calificación general	Pertinencia
Promover la adopción de prácticas para la identificación sistemática de nuevos mercados de alto potencial, y facilitar el acceso a éstos	P1	Promover mejor acceso a mercados regionales y globales clave de alto crecimiento a través de acuerdos comerciales y TLC's				
	P2	Promocionar, mercadear y posicionar el sector en el exterior				
	F3	Facilitar el flujo de información sobre mercados en crecimiento, desde el sector público hacia el privado				
<p>Estas iniciativas fueron desarrolladas en su mayoría por Procolombia, quien desarrolla dichas actividades por su misional y no por referencia del Plan. Por ser una entidad del Gobierno, las actividades se cuentan como desarrollo del mismo.</p>					<p><b>Calificación promedio de la iniciativa</b></p>	

Iniciativa	ID	Línea de acción	Grado de Avance	Impacto	Calificación general	Pertinencia
Impulsar la transferencia de conocimiento y mejores prácticas a lo largo de la cadena productiva	F4	Impulsar la adopción y formación en buenas prácticas en las PYMES a lo largo de la cadena productiva				
					<p><b>Calificación promedio de la iniciativa</b></p>	

## Resumen Fase I. Avance del plan de negocios

### Detalle del calificación cuantitativa por iniciativa y líneas de acción (4/4)

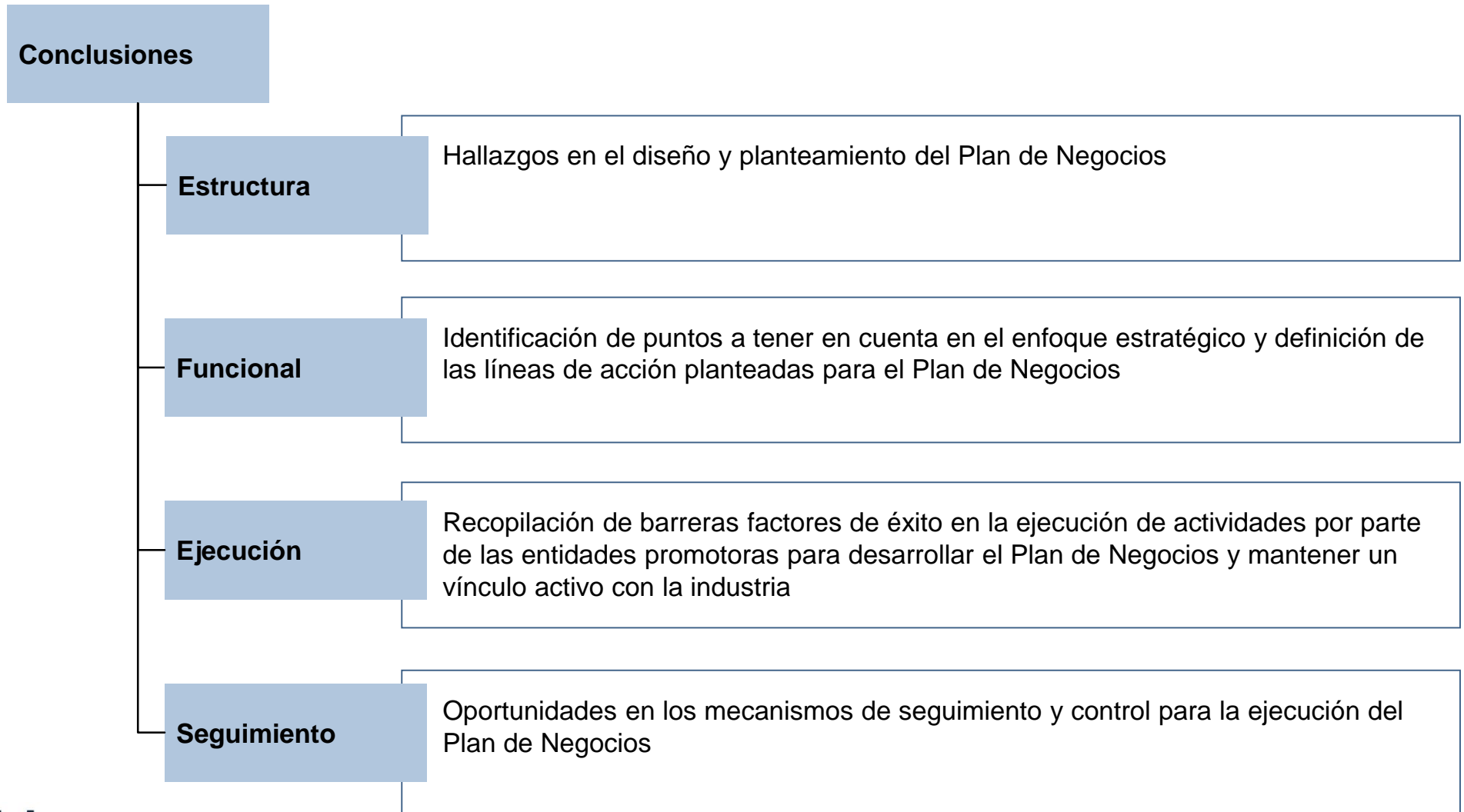
Iniciativa	ID	Línea de acción	Grado de Avance	Impacto	Calificación general	Pertinencia
Apoyar el cumplimiento de estándares ambientales desde los eslabones primarios hasta la comercialización	S3	Promover el desarrollo de investigación privada sobre el impacto ambiental del sector				
	S4	Generar cultura de consumo y manejo responsable de desechos				
<b>Calificación promedio de la iniciativa</b>						

Iniciativa	ID	Línea de acción	Grado de Avance	Impacto	Calificación general	Pertinencia
Asegurar mecanismos para entender las necesidades y requerimientos de los mercados atendidos y ajustar la oferta de productos de manera eficiente	N5	Homologar según estándares internacionales los registros sanitarios y de empaques				
	IN3	Dedicar recursos de investigación académica en innovación de productos funcionales o con beneficios aumentados				
	CH2	Promover la formación de recurso humano capacitado en investigación de mercados				
	CH3	Crear un programa de formación de técnicos en chocolatería en el SENA				

Grupo Alianza Pacífico, es una iniciativa propia de la ANDI en la que se busca trabajar en la homologación de etiquetado general, nutricional y rotulado, en la cual se encuentran trabajando actualmente.

**Calificación promedio de la iniciativa**

## Se evidenciaron cuatro aspectos a mejorar en el diseño de Planes posteriores



### Estructura

- La formulación de los objetivos plasmados en el Plan de Negocios, son adecuados para desarrollar planes de trabajo. Sin embargo, a estos le hacen falta un cuadro de mando con metas medibles para lograr una mayor articulación entre las entidades participantes en cada línea de trabajo que consoliden y ejecuten dichos planes.
- El Plan de Negocios, no cuenta con un apartado en dónde se plasmen actividades de comunicación que permita difundir el alcance y objetivos del mismo. Esto genera desconocimiento de la existencia del Plan por parte de algunas empresas del sector
- El Plan presenta metas agregadas para el sector, sin tener en cuenta que la dinámica de trabajo del eslabón primario difiere de la del eslabón secundario y por lo tanto, crecen a ritmos diferentes.

### Funcional

- Las líneas de acción concebidas son planteadas a partir de iniciativas generales, específicas para el sector, lo que resulta adecuado. Sin embargo, las líneas de acción del eje de Fortalecimiento Sectorial están enfocadas principalmente en el fortalecimiento del eslabón primario del sector y resulta importante desarrollar actividades que promuevan la productividad y competitividad de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al segundo eslabón.
- La pertinencia de las líneas de acción se considera adecuada, ya que al evaluarlo con la industria, en su mayoría fueron consideradas de alta pertinencia para la industria.
- A pesar que objetivo del Plan de Negocio es “cambiar la cultura del consumo del cacao en Colombia”, no se realiza un análisis de prospectiva respecto de los hábitos de consumo y cultivo en países referentes, que permitan identificar las acciones a llevar a cabo, que permitan cambiar dicha situación.



### Ejecución

- La articulación entre el ente privado que agremia a los empresarios del sector y el PTP se enfocó en la revisión de los sistemas especiales de protección a materias primas. Así, no se priorizó la ejecución de otras actividades, el alcance de los programas diseñados y la divulgación de información de convocatorias y casos de éxito dentro del gremio. Igualmente, falta mayor coordinación y comunicación entre las entidades propuestas como líderes de las líneas de acción.
- La participación de las pequeñas y medianas empresas en la ejecución del Plan de Negocios es baja, aún cuando necesitan hacer parte de los programas diseñados. La comunicación y divulgación del Plan de Negocios en estas empresas no ha sido eficiente, pues varias manifiestan desconocerlo.
- A pesar que hubo varias iniciativas con cierto grado de avance, la mayoría de los esfuerzos estuvieron enfocados principalmente en el desarrollo de una de las iniciativa, perteneciente al eje normativo.
- Se realizaron actividades fuera del alcance del Plan de Negocios, principalmente debido a esfuerzos conjuntos con otros sectores del PTP.
- La participación de las empresas del segundo eslabón del sector, en la evaluación del Plan de Negocios, fue baja, debido a inconvenientes presentados con la convocatoria de las mesas de trabajo.
- El Plan de Negocios promueve la ejecución de actividades a nivel regional y, a partir de las actividades ejecutadas se deduce que hay una fuerte presencia del PTP en departamentos como Santander, Arauca, Huila y Valle del Cauca, en temas relacionados con confitería, chocolatería y sus materias primas.
- La implementación de las líneas de acción no se ha desarrollado conforme se estableció en los cronogramas del Plan de Negocios, debido a la falta de apropiación de la ejecución por parte de los líderes de cada línea. Las incitativas no desarrolladas son, en su mayoría, las líneas con prioridad 2, planeadas para desarrollarse en el largo plazo.

### Seguimiento

- El Plan de Negocios no especifica metas ni herramientas de control para validar el desarrollo de las actividades propuestas en las líneas de acción, lo que dificulta el proceso de medición del avance de dichas líneas.
- Por parte del PTP, no se cuenta con informes de seguimiento y control, realizados con determinada periodicidad y que especifiquen claramente los recursos invertidos para el desarrollo de actividades, los resultados obtenidos de dichas actividades y el impacto que trae al sector o a las empresas dicha gestión. A pesar de que se cuenta con los informes de gestión de los años 2012, 2013 y 2014 del PTP, éstos no proporcionan el nivel de detalle suficiente para analizar dichas variables.
- Existen inconsistencias entre las fuentes de información consultadas, incluyendo fuentes de consulta de entidades públicas, lo que dificulta no sólo el proceso de evaluación del grado de avance del Plan de Negocios, sino que además impide realizar análisis comparativos y puede sesgar el desarrollo de planes de mejora.



## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
I. Análisis de países de referencia	
II. Análisis de tendencia de la industria	
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Resumen Fase II. Análisis de países de referencia

**Idom realizó una evaluación preliminar de 2 países referentes para el eslabón primario, a través de una matriz multi-criterio que evalúa factores cuantitativos y cualitativos**

### Eslabón primario – Países analizados y seleccionados por ranking

Factores evaluados			
		Perú	Ecuador
<b>Cuantitativos</b>	Producción de cacao (Ton)	73.900	250.000
	TACC producción de cacao (2010-2015)	9,7%	11%
	Exportación de cacao (USD millones)	59	236
	TACC exportación de cacao (2010-2015)	39%	15%
	Participación de cacao Fino & Aroma sobre total de exportaciones	75%	75%
<b>Cualitativos</b>	Compatibilidad con estrategia del sector en Colombia	●	●
	Institucionalidad para promover el sector	●	◐
	Capacidades de I+D+i (cantidad de centros y patentes)	●	●
	Destinos de exportación de cacao	◐	●
<b>Ranking</b>		<b>1</b>	<b>2</b>

Notas: 1) Los factores cuantitativos fueron ponderados a partir del mayor nivel registrado; 2) Los factores cualitativos fueron evaluados con expertos sectoriales y datos disponibles (escala de 1 al 3)

Fuente: Euromonitor, Comtrade, ICCO

## Resumen Fase II. Análisis de países de referencia

### ... y 6 países para el eslabón secundario, bajo los mismos tipos de criterios

#### Eslabón secundario – Países analizados y seleccionados por ranking

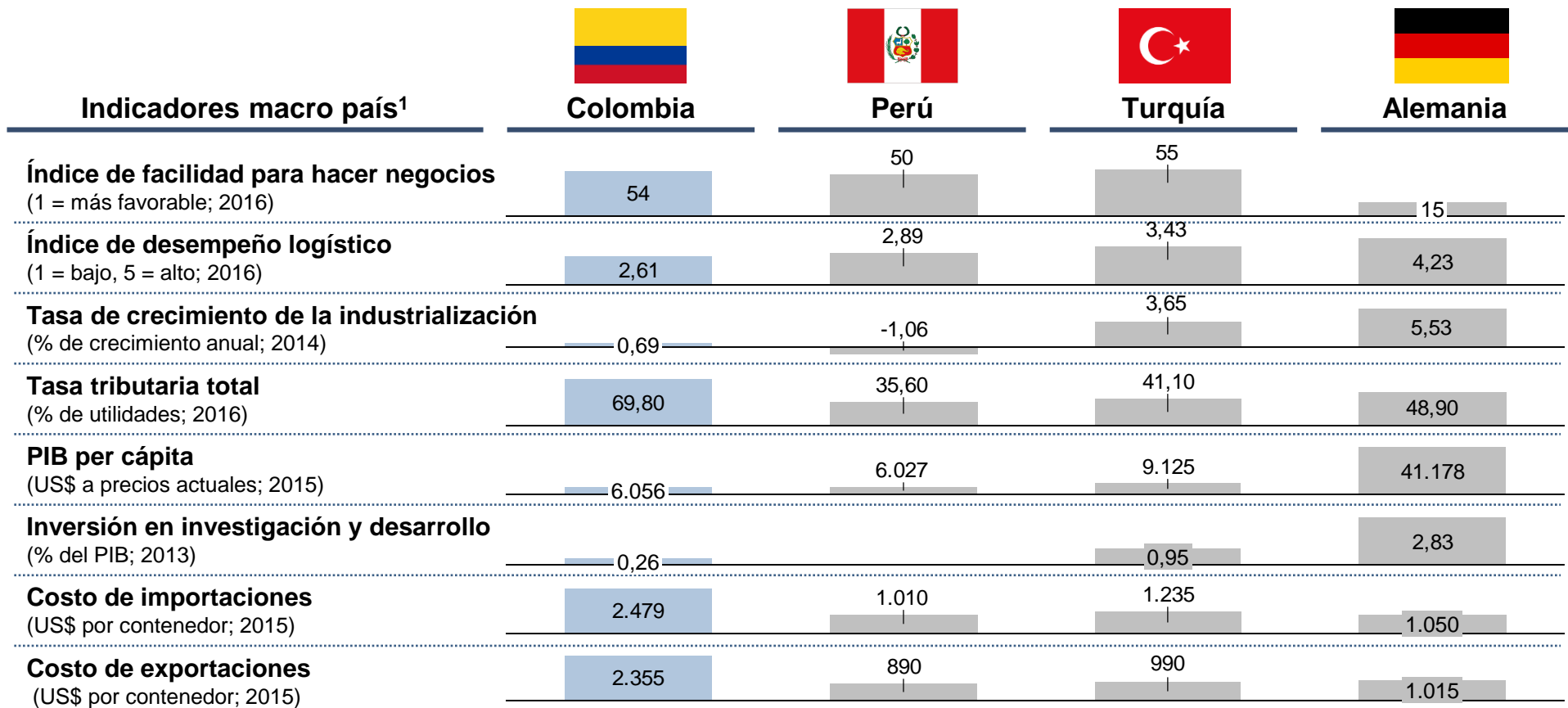
<b>Factores evaluados</b>	<b>Alemania</b>	<b>Turquía</b>	<b>USA</b>	<b>México</b>	<b>Egipto</b>	<b>Brasil</b>
<b>Quantitativos</b>						
Tamaño de mercado de empresas nacionales	15%	79%	N/A	22%	15%	16%
Ventas de chocolate (USD millones)	7.560	1.313	18.493	965	372	3.508
TACC ventas de chocolate (2010-2015)	1%	6%	2%	7%	5%	-2%
Producción de chocolate (USD millones)	9.459	1.732	17.356	1.355	434	3.631
TACC producción de chocolate (2010-2015)	-1%	5%	3%	9%	9%	0%
Exportación de chocolate (USD)	4.382	475	1.628	598	114	90
TACC exportación de chocolate (2010-2015)	6%	6%	10%	7%	24%	-4%
Apertura exportadora	46%	27%	9%	44%	26%	3%
<b>Cualitativos</b>						
Compatibilidad con estrategia del sector en Colombia						
Institucionalidad para promover el sector						
Capacidades de I+D+i (cantidad de centros y patentes)						
Compatibilidad con tendencias de mercado de Colombia						
Compatibilidad en destinos de exportación de chocolate						
<b>Ranking</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Notas: 1) Los factores cuantitativos fueron ponderados a partir del mayor nivel registrado; 2) Los factores cualitativos fueron evaluados con expertos sectoriales y datos disponibles (escala de 1 al 3)

Fuente: Euromonitor, Comtrade, ICCO



## Resumen Fase II. Análisis de países de referencia

**Colombia tiene oportunidades de mejora en el desempeño logístico, respecto a costos de comercio exterior e infraestructura interna, así como en la inversión en investigación y desarrollo y las tasas tributarias totales**






**El sector cacaotero colombiano es muy cercano al de Perú; para chocolates, el mercado turco guarda similitudes con el colombiano**  
Alemania tiene un mercado ideal de comparación

**Comparación de los criterios cuantitativos con Colombia**

<b>Eslabón primario – Factores cuantitativos comparados</b>		
	<b>Perú</b>	<b>Colombia</b>
Producción de cacao (Ton)	73.900	54.800
TACC producción de cacao (2010-2015)	9,7%	7%
Exportación de cacao (USD millones)	59	14
TACC exportación de cacao (2010-2015)	39%	0%
Participación de cacao Fino & Aroma sobre total de exportaciones	75%	95%

<b>Eslabón secundario – Factores cuantitativos comparados</b>			
	<b>Turquía</b>	<b>Alemania</b>	<b>Colombia</b>
Tamaño de mercado de empresas nacionales	79%	15%	71%
Ventas de chocolate (USD millones)	1.313	7.560	150
TACC ventas de chocolate (2010-2015)	6%	1%	2%
Producción de chocolate (USD millones)	1.732	9.459	163
TACC producción de chocolate (2010-2015)	5%	-1%	7%
Exportación de chocolate (USD)	475	4.382	60
TACC exportación de chocolate (2010-2015)	6%	6%	8%
Apertura exportadora (Exportaciones/producción)	27%	46%	37%

## Para evaluar los factores de éxito de los países de referencia, se caracterizaron las iniciativas de los actores público y privados que promueven el desarrollo del sector

### Ejes de análisis

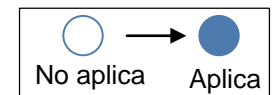
<p><b>Análisis de políticas de desarrollo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización de <b>agentes público privados</b> que tienen relación directa con el sector, ya sea a nivel institucional y regulatorio, promoción y/o desarrollo</li> <li>• <b>Políticas productivas o de demanda</b> que fomenten el desarrollo del sector en temas de capacitación, regulación, internacionalización, entre otros</li> <li>• <b>Mejores prácticas</b> que garanticen la eficiencia de procesos productivos y la calidad del producto terminado</li> </ul>
<p><b>Evolución de principales indicadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la <b>producción</b> del eslabón primario del sector, teniendo en cuenta toneladas producidas y áreas de cosecha</li> <li>• Evolución de las <b>ventas</b> del eslabón secundario del sector, por categoría de productos y su relación con consumo per cápita</li> <li>• Evolución de las cifras de <b>comercio exterior</b>, teniendo en cuenta balanza comercial, <b>destino y tipo de producto de exportación</b>, además de origen y tipo de producto de importación</li> </ul>



# Los países estudiados presentan políticas de desarrollo que se pueden aplicar al sector colombiano, teniendo como marco las referencias de consumo de cada uno

## Resumen ejes de análisis por país

País	Políticas de desarrollo	Referencias de consumo
	 <p>Perú cuenta con políticas de desarrollo que han tenido un impacto positivo en el sector</p>	 <p>En su mayoría el tipo de cacao producido es similar al de Colombia. Perú ha sido mas abierto a la producción de clon CCN51</p>
	 <p>Todas las políticas son transversales a la industria, con énfasis en calidad, I+D+i y productividad</p>	 <p>Es alta la participación de empresas locales en el mercado nacional y las exportaciones se enfocan en países cercanos</p>
	 <p>La madurez de la industria alemana implica que las empresas sean autónomas en sus iniciativas de desarrollo</p>	 <p>Está en el top 3 de ventas del mercado europeo, contando con un alto nivel de exportación, centrado en la región</p>



Para el eslabón primario, se escogió a Perú donde se resaltan 6 iniciativas desarrolladas en los últimos años con el fin de fortalecer el sector cacaoero

	Iniciativas y/o Planes	Descripción	Actores líderes
1	<b>Sierra Exportadora</b>	Busca el fortalecimiento del sector cacaoero, desarrollándose en temas de productividad, valor agregado, desarrollo empresarial y posicionamiento de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMPERU</li> <li>• MINAGRI</li> <li>• DEVIDA</li> </ul>
2	<b>Alianza Cacao Perú</b>	Tiene como objetivo combatir la pobreza a través de la promoción del cultivo de Cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USAID</li> <li>• Agremiaciones públicas y privadas</li> <li>• DEVIDA</li> </ul>
3	<b>Plan de fortalecimiento institucional</b>	Desarrollo de programas liderados por APPCACAO y el apoyo de entidades de cooperación internacional y el ministerio de agricultura enfocados hacia la calidad, innovación, competitividad y desarrollo de comunidades alrededor del Cacao	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APPCACAO</li> <li>• GIZ</li> <li>• USAID</li> <li>• MINAGRI</li> </ul>
	<b>Ruta del Cacao</b>	Desarrollo turístico alrededor del Cacao en la provincia de San Martín	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APPCACAO</li> </ul>
4	<b>Cacao producto Bandera</b>	Programa de posicionamiento del producto a nivel internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORPOBA</li> </ul>
	<b>Programa de Reconversión Productiva Agrovraem</b>	Programa de sustitución de cultivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMPERU + USAID + DEVIDA</li> </ul>

## Estas son algunas de las iniciativas realizadas en Perú que han logrado obtener resultados significativos en el desarrollo del sector cacaoero y que podrían servir como herramienta para replicar dichas acciones en el contexto colombiano (1/2)

Perú			Colombia
Iniciativa	Entidades líderes	Experiencias replicables	Caso local
Sierra Exportadora	PROMPERU MINAGRI DEVIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco en incremento de la productividad de los cultivos</li> <li>Incremento en el valor agregado con cacao especiales</li> <li>Desarrollo de las organizaciones cacaoeras y sus productores</li> <li>Posicionamiento a nivel mundial</li> </ul>	<p>A nivel local, no se identifica un programa que integre de manera similar temas de productividad, valor agregado, desarrollo empresarial y posicionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fedecacao</b> se encarga de temas de productividad y desarrollo de los cultivadores de cacao</li> <li><b>Procolombia</b> posiciona los productos a nivel internacional</li> </ul>
Alianza Cacao Perú	USAID AGREMIACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DEVIDA	<p>Programa enfocado en la sustitución de cultivos de coca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en 27 mil hectáreas sembradas y 18 mil empleos</li> <li>Capacitación de técnicos y desarrollo de ventas hacia el exterior</li> </ul>	<p>-El programa de sustitución de cultivos ilícitos apenas está iniciando. Si bien la cooperación internacional apoya el cultivo de cacao con diversos programas en el país, no se ha llegado al mismo impacto en Colombia</p> <p>-Perú ha priorizado las buenas prácticas en producción y manejo de cosecha y poscosecha. A diferencia de Colombia que se ha enfocado en aspectos genéticos</p>
Fortalecimiento institucional	APPCACAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento en control de calidad</li> <li>Desarrollos productivos enfocados en la tecnificación de diversas zonas de Perú</li> </ul>	<p>-El referente a nivel local en los temas relacionados es Fedecacao y otras asociaciones Cacaoeras. De manera similar, se hace foco en el desarrollo de los procesos productivos del cultivo de cacao</p> <p>-Destaca la investigación en cacao de entidades y empresas como CORPOICA, Casa Luker y Nacional de Chocolates</p>

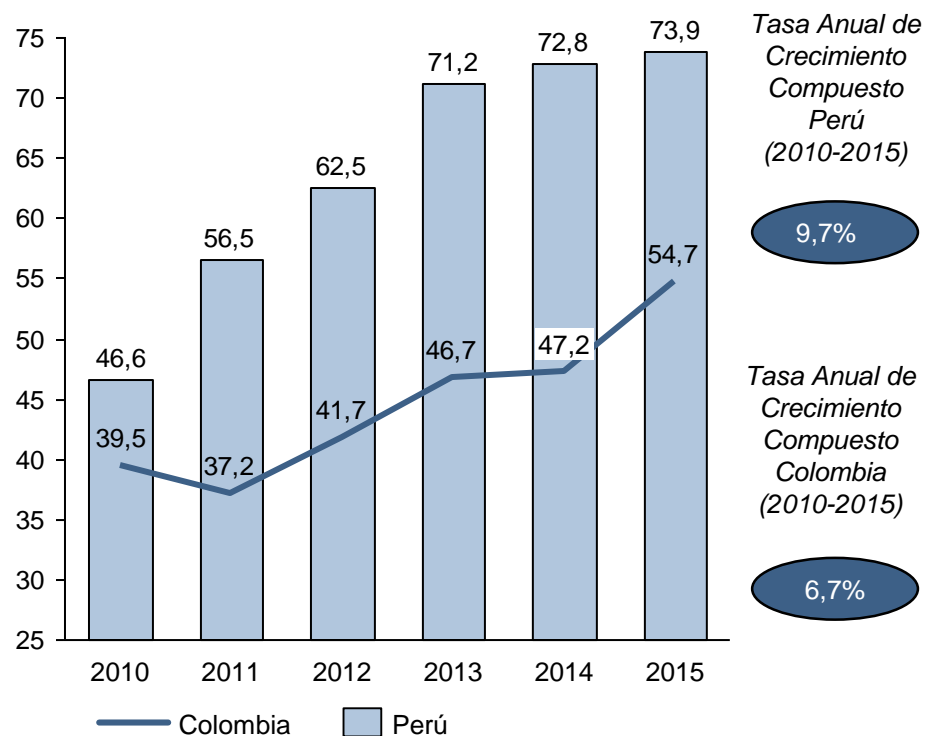
## Estas, son otras iniciativas con resultados exitosos donde el tema central ha sido la sustitución de cultivos ilícitos y la promoción del cacao (2/2)

Perú			Colombia
Iniciativa	Entidades líderes	Experiencias replicables	Contraste con políticas locales
Ruta del cacao	APPCACAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo turístico alrededor del cacao en zona de San Martín y promoción del consumo de chocolate</li> </ul>	A nivel local, no se tiene un programa de turismo relacionado con el cacao. En términos de promoción de consumo, la casa del chocolate se identifica como el único evento que promueve el consumo interno de chocolate
Cacao Producto Bandera	CORPOBA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento del cacao peruano a nivel mundial como un cacao de calidad y diferenciado</li> </ul>	A nivel local, Procolombia es la entidad encargada de promoción del producto, entre donde se encuentra la participación en el salón del chocolate en París. El país ha logrado avanzar en posicionamiento
Programa de Reconversión Productiva Agrovraem	PROMPERU + USAID + DEVIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconversión de cultivos ilícitos por Cacao</li> </ul>	Se ha adelantado políticas de sustitución de cultivos y se tienen casos de sustitución por Cacao. Se está adelantando como una política para el posconflicto

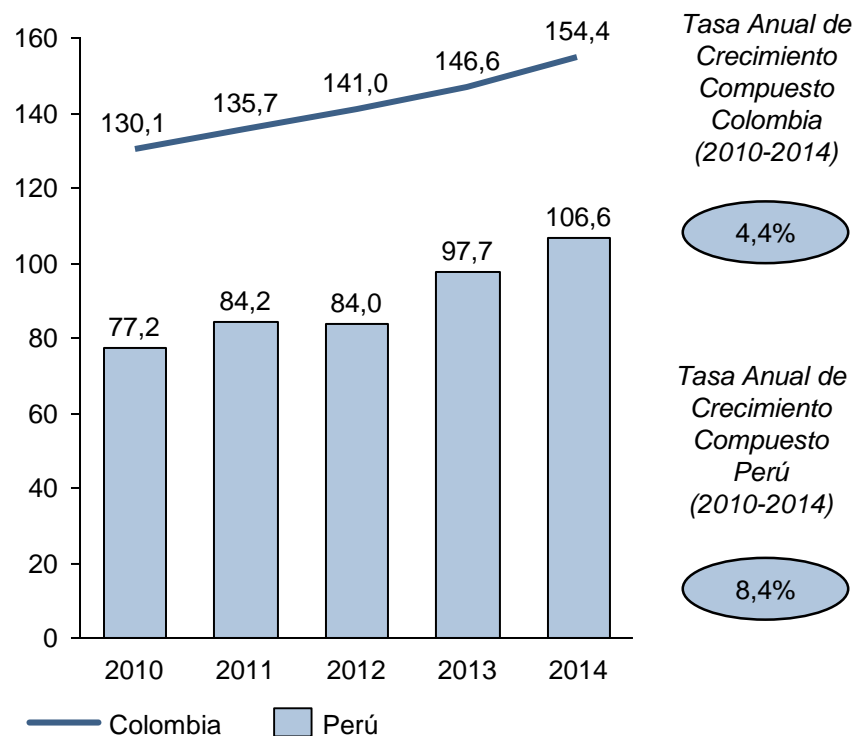
## La producción de Perú es 35% mayor a la de Colombia, teniendo a su vez crecimientos mayores en el periodo de análisis (9,7% vs 6,7%)

Sin embargo, Colombia tiene mayores áreas cosechadas, indicando niveles de productividad bajos respecto a Perú

**Evolución producción de cacao en Perú y Colombia**  
(2010-2015; miles de toneladas)

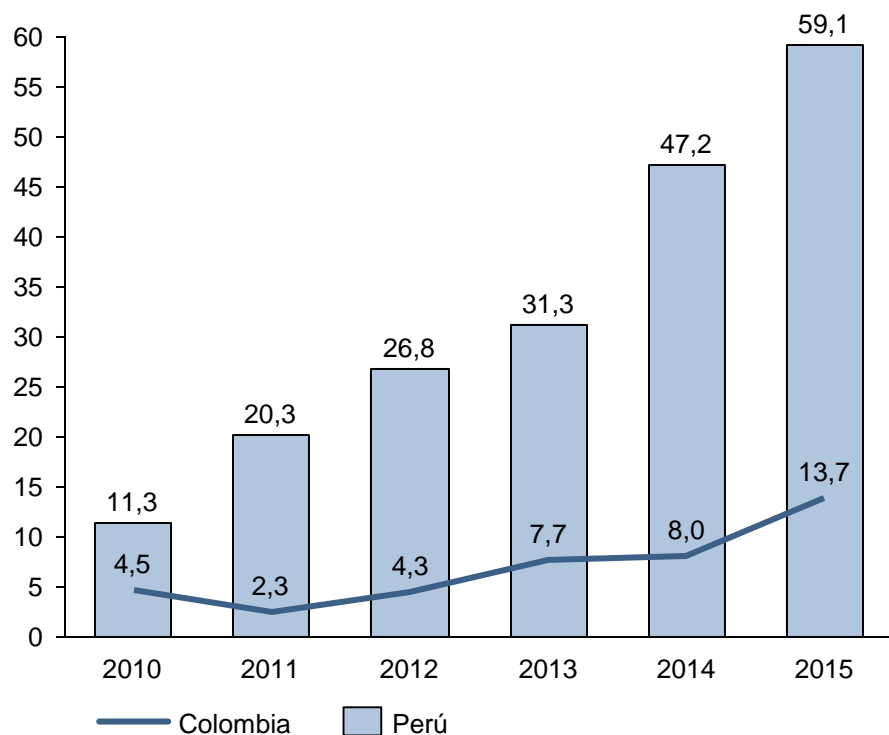


**Evolución área cosechada de cacao en Perú y Colombia**  
(2010-2015; miles de hectáreas)



**El tamaño de las exportaciones en Perú es más de 4 veces el tamaño de las exportaciones en Colombia, diferencia que ha crecido en el periodo de análisis**  
 Perú alcanza un ratio de exportaciones sobre producción superior al 80%, mientras que Colombia alcanza un máximo de 25%

**Evolución exportaciones de cacao en Perú y Colombia**  
 (2010-2015; miles de toneladas)



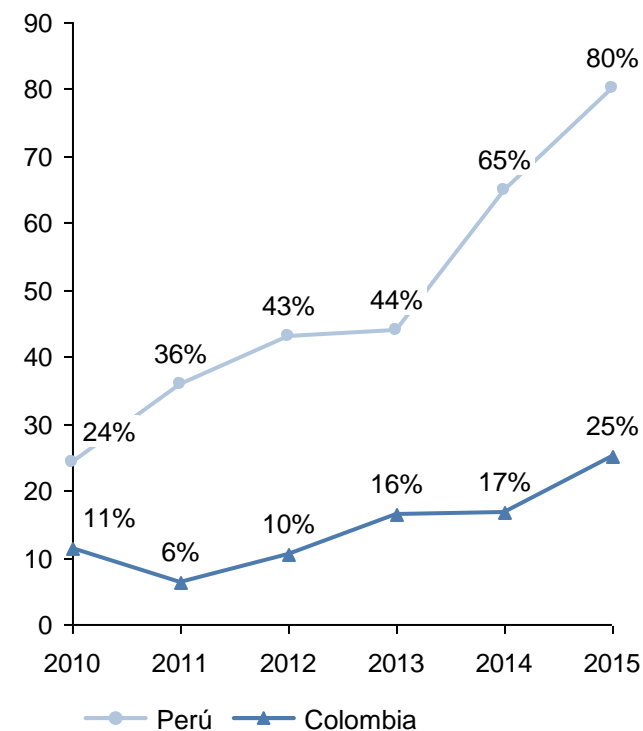
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Perú (2010-2015)

39,2%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia (2010-2015)

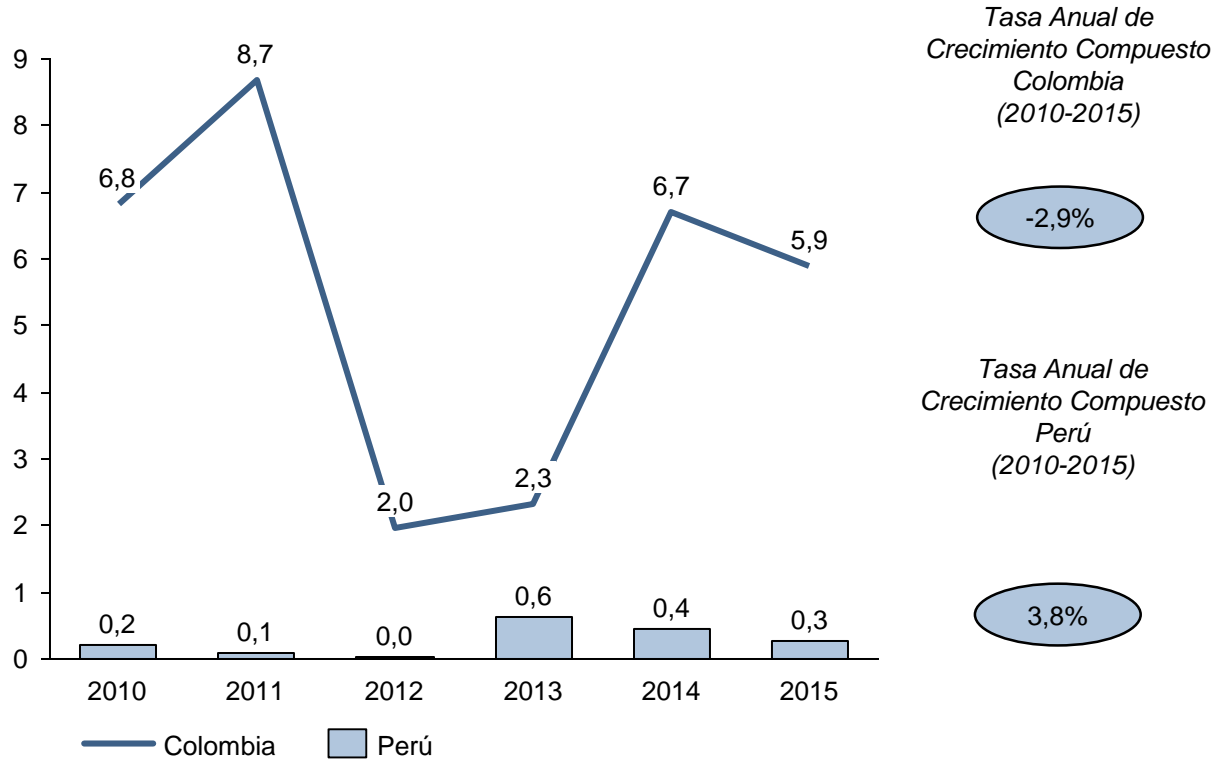
24,9%

**Evolución exportaciones / producción**  
 (2010-2014; porcentaje)

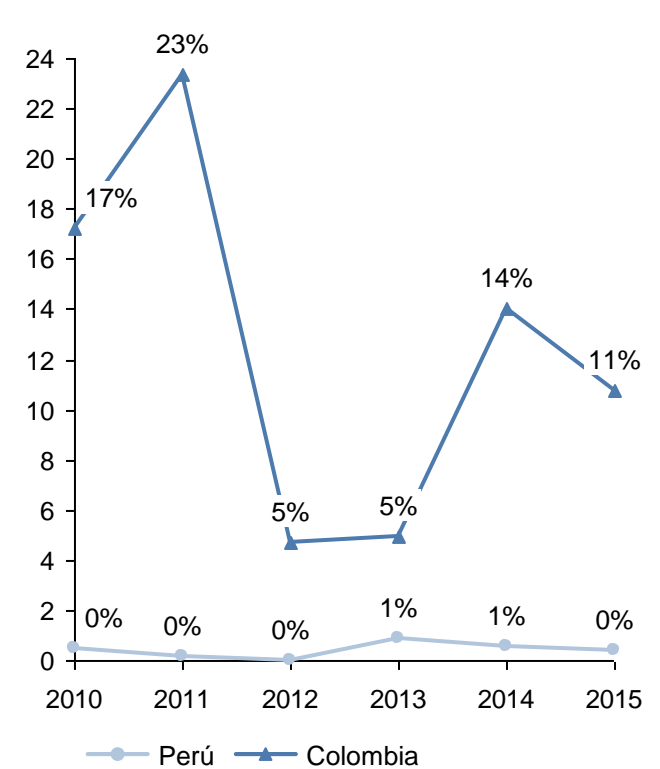


**Las importaciones de Perú, a pesar de presentar una tasa de crecimiento positiva (3,8%), no alcanzan a ser el 5% del tamaño de las importaciones de Colombia**  
 El ratio de importaciones sobre importación demuestra que el abastecimiento de cacao de Perú se realiza principalmente de forma local

**Evolución importaciones de cacao en Perú y Colombia**  
 (2010-2015; miles de toneladas)



**Evolución importaciones / producción**  
 (2010-2014; porcentaje)



Para el eslabón secundario, se escogieron dos países, uno de estos es Turquía donde se identificaron 5 planes de fortalecimiento industrial transversales a todos los sectores industriales del país

Plan de fortalecimiento	Descripción	Actores líderes
1 <b>Turquality</b>	Sistema de acreditación de calidad, diseñado para elevar los estándares de calidad de las marcas de empresas afiliadas a referentes internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Economía</li> <li>• Asociación de exportadores turcos (TIM)</li> </ul>
2 <b>Proyecto de Redes de PYMEs</b>	Clusters establecidos en 5 provincias, para apoyo a las PYMEs en formación, acceso a información, eficiencia e incremento de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Economía</li> <li>• Ministerio de Ciencia, Industria y Tecnología (MoSIT)</li> </ul>
3 <b>Programas de apoyo para el desarrollo de proyectos de Investigación y Desarrollo</b>	Programas de apoyo para el desarrollo de proyectos, que permitan incrementar a 3% la inversión del PIB en actividades relacionadas con Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Ciencia, Industria y Tecnología (MoSIT)</li> <li>• Consejo de investigación científica y tecnológica (TUBITAK)</li> </ul>
4 <b>Plan de trabajo KOSGEB</b>	Plan de trabajo de la organización para fomentar el desarrollo de PYMES en Turquía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (KOSGEB)</li> </ul>
5 <b>Plan de trabajo YOIKK</b>	Plan de trabajo de la organización para fomentar la inversión en Turquía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité para la mejora del entorno de inversión (YOIKK)</li> </ul>



**Las iniciativas de desarrollo industrial en Turquía, se basan en el mejoramiento de la calidad, la cooperación empresarial y el fortalecimiento productivo mediante I+D+i**  
 En Colombia, si bien existen iniciativas similares, aún es necesario fortalecer las entidades y/o programas, para alcanzar niveles similares a los de Turquía

**Turquía**

**Colombia**

Iniciativa	Entidades líderes	Experiencias replicables	Caso local
<p><b>Turquality</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministerio de Economía</b></li> <li>• <b>Asociación de exportadores turcos (TIM)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de acreditación de calidad, para elevar los estándares de las marcas nacionales a referentes internacionales a través de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de hoja de ruta de marca</li> <li>✓ Programa de desarrollo ejecutivo</li> <li>✓ Seminarios de Visión</li> </ul> </li> </ul>	<p>A nivel local no existe ningún programa o institución que busque mejorar los estándares de calidad de los productos del sector, puesto que los mercados objetivo de la industria tienen estándares de calidad similares a los establecidos a nivel nacional.</p>
<p><b>Proyecto de redes de PYMEs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministerio de Economía</b></li> <li>• <b>Ministerio de Ciencia, Industria y Tecnología (MoSIT)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación en clusters, en 5 provincias del país, con el objeto de apoyar a las PYMEs en formación, acceso a información, eficiencia e incremento de la productividad</li> </ul>	<p>La iniciativa de clusters sectoriales ha sido liderada por la Cámara de Comercio de Bogotá, sin incluir entre sus prioridades el sector de alimentos y bebidas. Por otra parte, el cluster “Macro Snacks” del Valle del Cauca, busca mejorar el entorno de negocios y el posicionamiento del sector, para empresas productoras de frutos secos, frituras, galletas, bebidas lácteas y gaseosas, productos de confitería y panadería.</p>
<p><b>Programa de apoyo para el desarrollo de proyectos de I+D</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ministerio de Ciencia, Industria y Tecnología (MoSIT)</b></li> <li>• <b>Consejo de investigación científica (TUBITAK)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa para promover el desarrollo de proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación a nivel local, con la participación de industrias, centros de investigación y universidades</li> </ul>	<p>La relación universidad-industria no está consolidada, ya que el patrocinio o desarrollo de proyectos se realiza a través de entidades como el SENA o COLCIENCIAS, enfocados principalmente en innovación. Centros de investigación privados (por ejemplo, Instituto de Ciencia y Tecnología Alimentaria – INTAL) prestan sus servicios con el objeto de promover el desarrollo tecnológico en la industria alimentaria. Sin embargo, las actividades de I+D+i de las empresas del sector, se desarrollan en su mayoría, de forma particular.</p>

## La KOSGEB, entidad pública símil al PTP, financia proyectos para que pequeñas y medianas empresas de Turquía mejoren sus capacidades productivas y sus productos

Por su parte, el YOIKK realizar esfuerzos en incrementar los niveles de inversión en Turquía

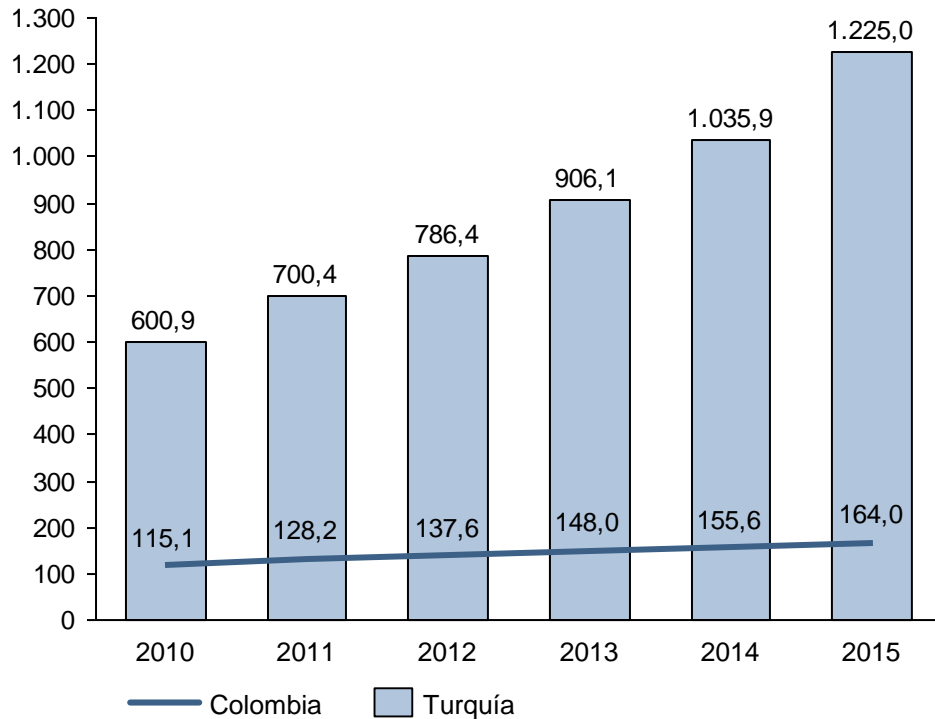
### Turquía

### Colombia

Iniciativa	Entidades líderes	Experiencias replicables	Caso local
<p><b>Plan de trabajo KOSGEB</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (KOSGEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades encaminadas a mejorar las capacidades de producción y agregar valor a los productos y servicios prestados por las PYMES en Turquía</li> <li>• Apoyar el sostenimiento de emprendimientos con potencial</li> </ul>	<p>A nivel local, el símil de esta organización sería el PTP, que a diferencia de KOSGEB, no está enfocado únicamente en PYME. Aunque ambas organizaciones comparten objetivos, su forma de actuación es distinta, puesto que KOSGEB trabaja más como una fuente de financiación, mientras que el PTP diseña e implementa proyectos específicos para sectores priorizados, que pueden o no requerir inversión por parte de los participantes</p>
<p><b>Plan de trabajo YOIKK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité para la mejora del entorno de inversión (YOIKK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza acciones para incentivar la inversión en el país, facilitando las transacciones empresariales, gestionando incentivos tributarios, revisado la legislación de comercio exterior, entre otros</li> </ul>	<p>A nivel local, la institución con facultades similares es Procolombia, quien asesora a los inversionistas en Colombia, respecto a los beneficios tributarios, zonas francas, oportunidades sectoriales, etc. Sin embargo, esta entidad no participa activamente en el desarrollo o revisión de iniciativas que promuevan la inversión.</p>

**Las ventas del chocolates en Colombia son el 13% de las ventas de Turquía. A su vez, la tasa de crecimiento anual de Colombia es la mitad de la tasa de Turquía**  
 Este comportamiento puede justificarse a partir del consumo per cápita de chocolate de cada país, ya que el de Colombia es 77,%% menor al de Turquía

**Evolución de ventas en Turquía y Colombia**  
 (2010 - 2015; USD\$ millones<sup>1</sup>)



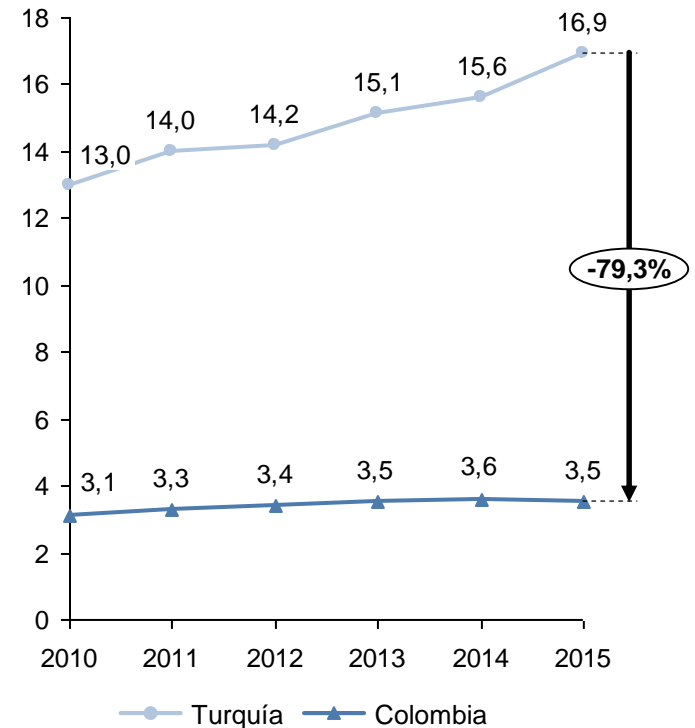
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Turquía (2010-2015)

15,3%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia (2010-2015)

7,3%

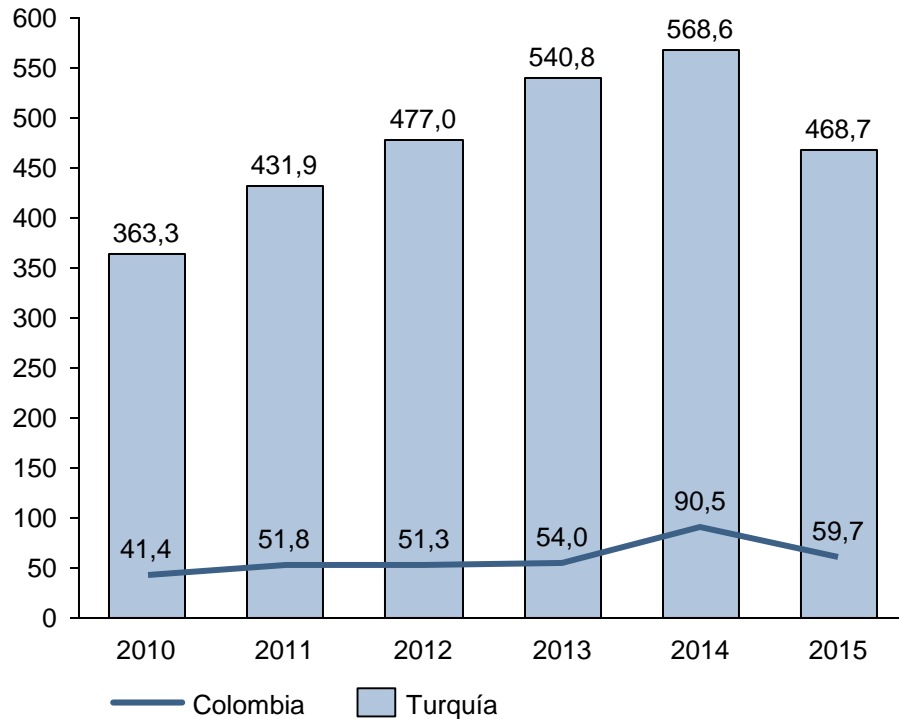
**Consumo per cápita**  
 (2010-2015; USD\$)



## El tamaño de las exportaciones en Colombia en aproximadamente un 15% del tamaño de las exportaciones en Turquía

Turquía alcanza un ratio de exportaciones sobre ventas del 50%, mientras que Colombia alcanza un máximo de 37%

**Evolución exportaciones de chocolates en Turquía y Colombia**  
(2010-2015; USD\$ millones)



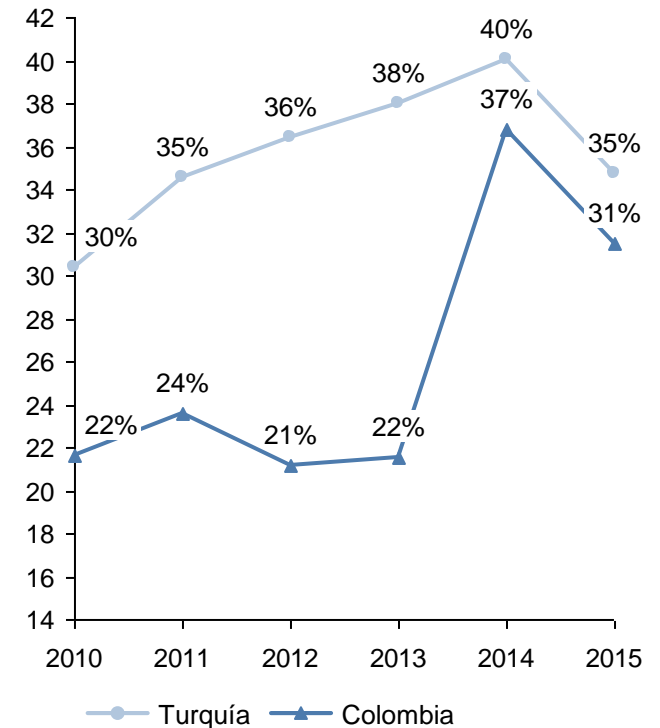
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Turquía (2010-2015)

5,2%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia (2010-2015)

21,6%

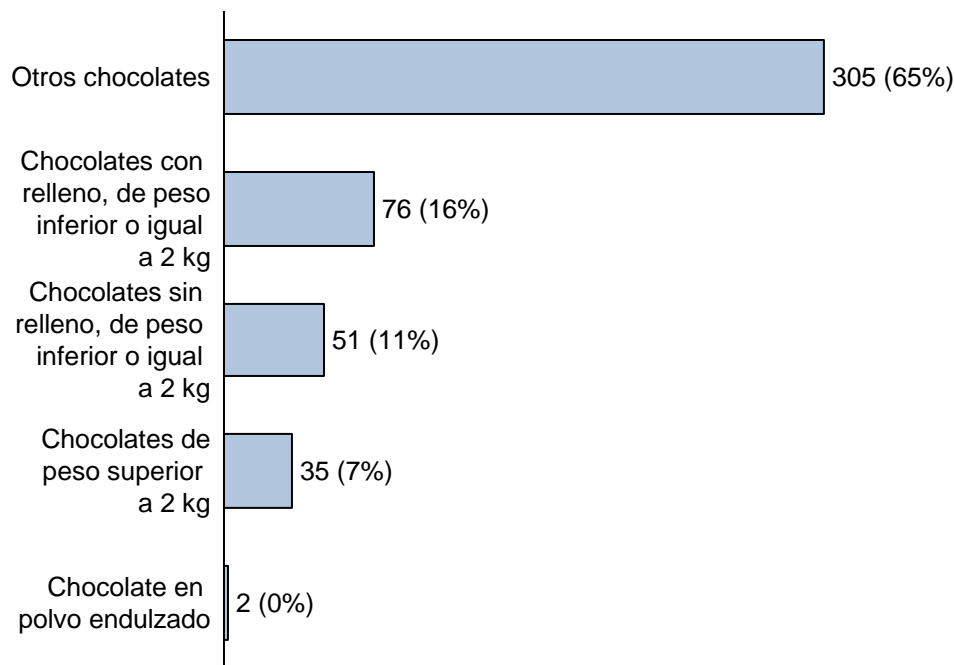
**Evolución exportaciones / ventas**  
(2010-2015; porcentaje)



**En ambos países, la categoría de productos más exportada es la de otros chocolates, con una participación mayor al 65% de las exportaciones en ambos casos**

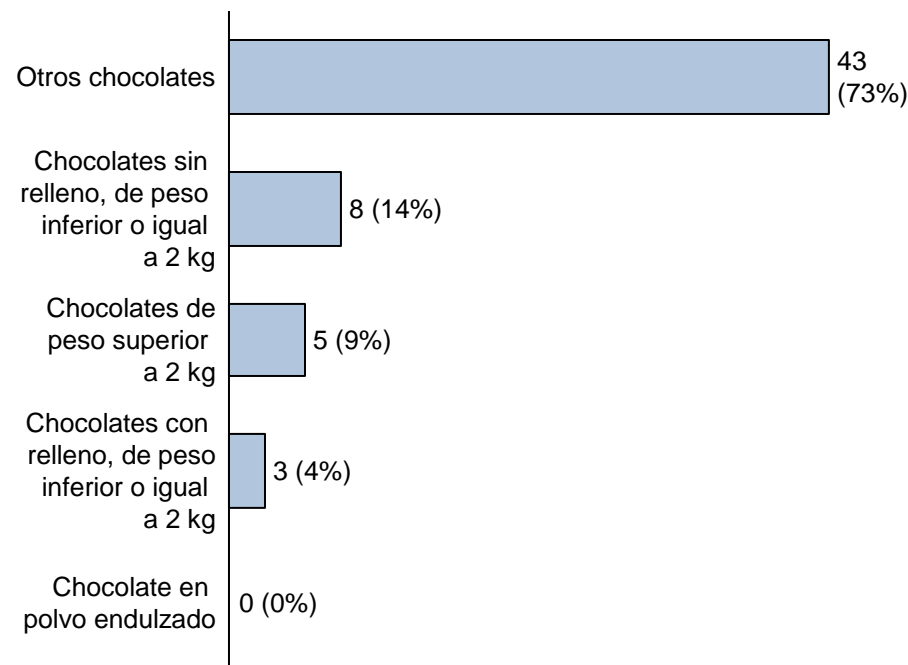
La segunda categoría más exportada por Turquía son chocolates con relleno de peso  $\leq 2$  kg

**Principales exportaciones por categoría del producto del sector en Turquía**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 468 millones

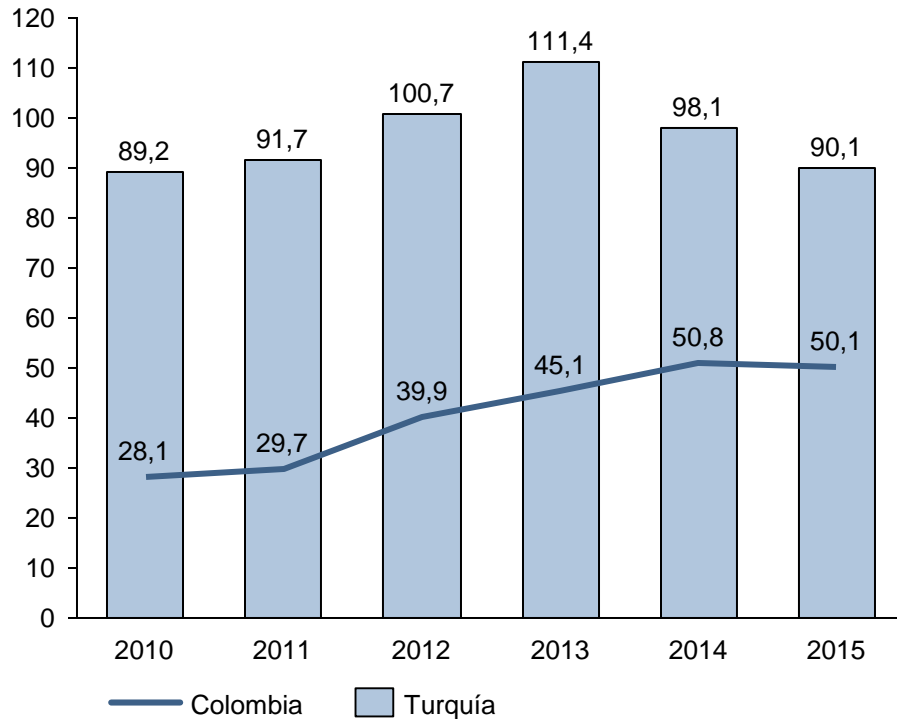
**Principales exportaciones por categoría del producto del sector en Colombia**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 59 millones

**Las importaciones de chocolates realizadas por Colombia (USD\$ 50 millones) son aproximadamente la mitad de las realizadas por Turquía (USD\$ 90 millones)**  
 El ratio de importaciones/ventas es mayor en Colombia (26%) que en Turquía (7%), lo que representa una menor concentración de producción local

**Evolución importaciones de chocolates en Turquía y Colombia**  
 (2010-2015; USD\$ millones)



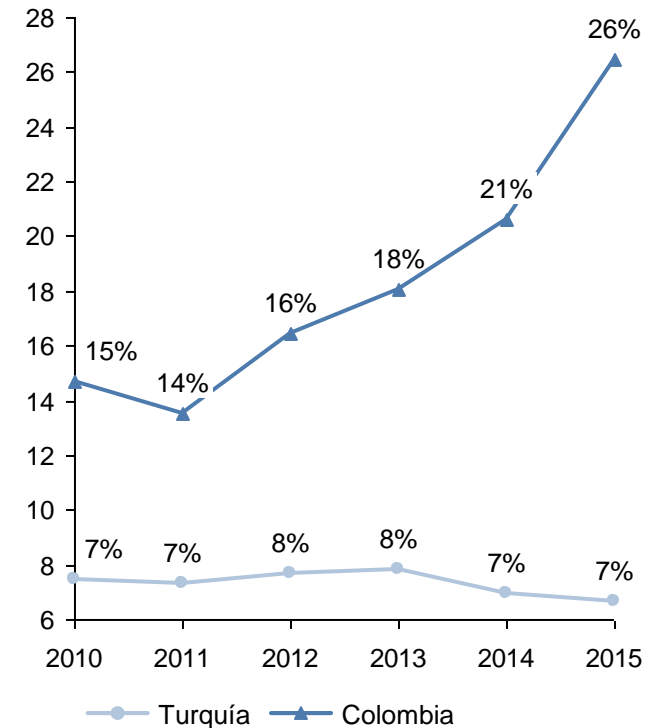
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Turquía (2010-2015)

0,2%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia (2010-2015)

15,9%

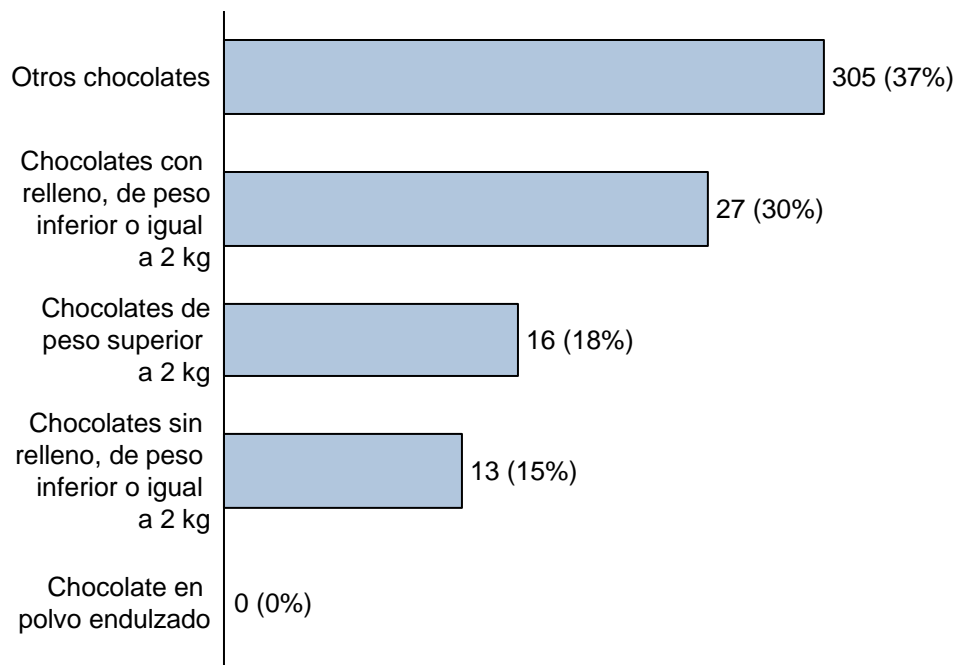
**Evolución importaciones / ventas**  
 (2010-2015; porcentaje)



**En ambos países, la categoría de productos más importada es la de otros chocolates, con una participación mayor al 35% de las exportaciones en ambos casos**

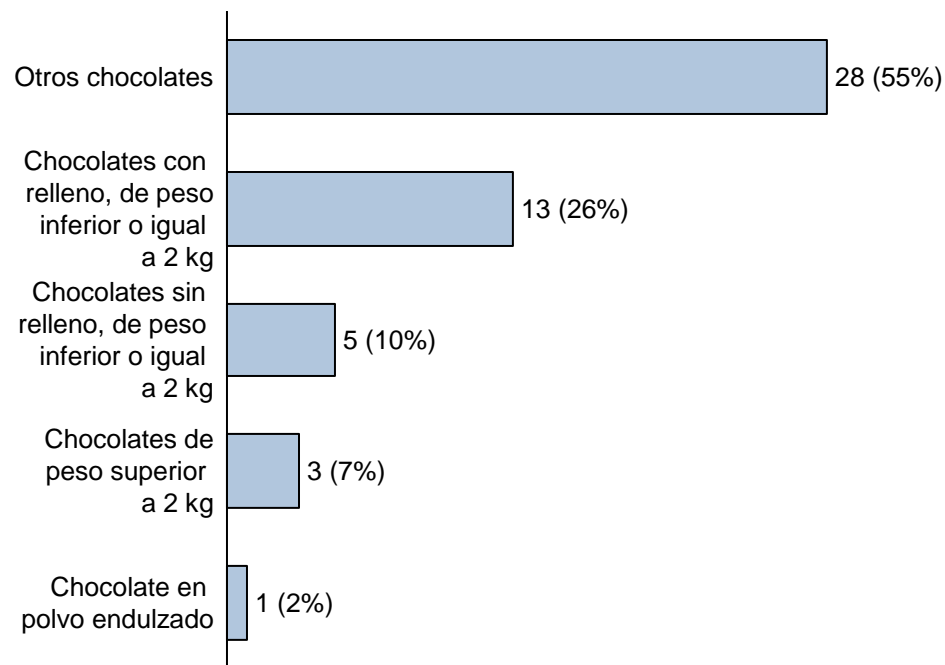
La segunda categoría más exportada son chocolates con relleno de peso  $\leq 2$  kg (~25%)

**Principales importaciones por categoría del producto del sector en Turquía**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 90 millones

**Principales importaciones por categoría del producto del sector en Colombia**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 50 millones

## El segundo país que se eligió para el eslabón secundario es Alemania, quien no tiene políticas sectoriales gubernamentales pero su economía ha facilitado la creación de instituciones especializadas en el desarrollo de la industria

### Instituciones alemanas para el desarrollo de la industria confitera

Asociación de la industria confitera alemana (BDSI)	Asociación alemana para la promoción de exportación de confitería (German Sweets)	Desarrollo de la industria chocolatera en Colonia (Köln), Alemania
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta asociación representa los intereses de las compañías confiteras alemanas, principalmente aquellas de tamaño mediano</li> <li>• Las compañías asociadas representan aproximadamente el 90% de las ventas del sector en el país</li> <li>• Hace de representante de los intereses de la industria frente a la políticas y autoridades públicas a nivel nacional, europeo e internacional</li> <li>• A su vez, se encarga de proveer servicios e información relevante para sus integrantes, ayudándoles a resolver problemáticas, tanto del sector como de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización sin ánimo de lucro dedicada al apoyo del sector en la exportación de sus productos. Trabaja principalmente con empresas de pequeño y mediano tamaño</li> <li>• Actividades desarrolladas incluyen:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>–Organizar ferias nacionales e internacionales</li> <li>–Consultas para la exportación</li> <li>–Intercambio de experiencias</li> <li>–Coordinar conexiones alrededor del mundo</li> <li>–Presentar conferencias, seminarios y talleres</li> <li>–Edición de un catálogo digital donde se ofrecen los productos disponibles para la venta y exportación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinar la ubicación estratégica de Colonia, con un desarrollo de infraestructura que la conecta fácilmente, a nivel terrestre, fluvial o aéreo, con los demás países de Europa, hacen de esta ciudad la más atractiva de Alemania para desarrollar industria</li> <li>• El sector confitero ha sabido aprovechar estas ventajas y ha desarrollado una industria fuerte en Colonia:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>–La mayor cantidad y las más grandes ferias a nivel mundial</li> <li>–Instituciones robustas para la investigación y el avance del sector</li> <li>–Academias de entrenamiento en técnicas de vanguardia con expertos de talla mundial</li> </ul> </li> </ul>



# La Asociación de la industria confitera alemana (BDSI) vela por la protección y el crecimiento de la industria confitera alemana a nivel nacional, europeo y global...

## Características generales

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Proveedor de servicios, información y apoyo a la solución de problemas regulatorios, comerciales, políticos, sociales, ambientales y laborales</p>	<p><b>Logo</b></p>																	
<p><b>Empresas participantes</b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="540 558 866 601"><i>Empresa</i></th> <th data-bbox="870 558 1328 601"><i>Productos</i></th> <th data-bbox="1332 558 1502 601"><i>Empresa</i></th> <th data-bbox="1506 558 1972 601"><i>Productos</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="540 604 866 672"> </td> <td data-bbox="870 604 1328 672">chocolates, galletas, gomas</td> <td data-bbox="1332 604 1502 672"> </td> <td data-bbox="1506 604 1972 672">chocolates, chocolates rellenos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 675 866 743"> </td> <td data-bbox="870 675 1328 743">chocolates, dulces, chicles</td> <td data-bbox="1332 675 1502 743"> </td> <td data-bbox="1506 675 1972 743">chocolates, bombones</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 746 866 815"> </td> <td data-bbox="870 746 1328 815">bombones, dulces, chocolates</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>	<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>		chocolates, galletas, gomas		chocolates, chocolates rellenos		chocolates, dulces, chicles		chocolates, bombones		bombones, dulces, chocolates		
<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>	<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>																
	chocolates, galletas, gomas		chocolates, chocolates rellenos																
	chocolates, dulces, chicles		chocolates, bombones																
	bombones, dulces, chocolates																		
<p><b>Actividades principales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Control de calidad.</b> Mantiene constantemente informado a los integrantes en asuntos relacionados con políticas de salubridad, leyes de etiquetado, calidad y protección al consumidor. También representa los intereses del sector en la legislación nacional y europea</li> <li>• <b>Políticas de nutrición.</b> Busca conciliar un marco legal justo para las restricciones de manufactura y mercadeo de los confites, combatiendo las discriminaciones al producto</li> <li>• <b>Comercio y comercio exterior.</b> Revisa los contratos entre compañías en caso de acuerdos poco razonables. Trabaja con institutos de investigación de mercado. Apoya a sus integrantes en asuntos de exportación, leyes internacionales, y regulaciones sanitaria</li> <li>• <b>Políticas de materia prima.</b> Representa los intereses del sector ante el gobierno en temas de regímenes y tratados comerciales de materias primas, buscando asegurar oferta y competitividad</li> <li>• <b>Estadísticas oficiales.</b> Realiza resúmenes y evaluaciones de las estadísticas del sector. Cooperar con entidades para la creación de estadísticas</li> </ul>																		

## ... creando y apoyando instituciones especializadas en el desarrollo del sector, además de promover espacios para facilitar oportunidades comerciales

### Otras actividades organizadas por la asociación

Academia del BDSI	Grupo de Productos del BDSI	BDSI en Dialogo	Programas informativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece talleres y seminarios en temas especializados de la industria confitera</li> <li>• Organiza foros en técnicas emprendedoras para ventas y mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado en productos elaborados con cacao, reúne los intereses de los manufactureros de producto intermedio y producto final</li> <li>• Seminarios y cursos de entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio usado por la asociación para complementar y mejorar su dialogo con los tomadores de acción en políticas, autoridades públicas clave, instituciones y la comunidad científica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de información relevante actualizada vía circulares o página web (acceso sólo a miembros)</li> <li>• Convenciones y talleres grupales para el intercambio de información y experiencias</li> </ul>

Mas de  
**200**  
compañías  
Integrantes

Intercambio de información y experiencias a través de convenciones, talleres, seminarios y cursos de entrenamiento


















#### Fundador y co-organizador de ferias internacionales como:

- Alemania (ISM)
- Sweets Medio Oriente
- Sweets China
- ProSweets Colonia

Representar los intereses de la industria confitera alemana frente a políticos y autoridades públicas a nivel nacional, europeo e internacional

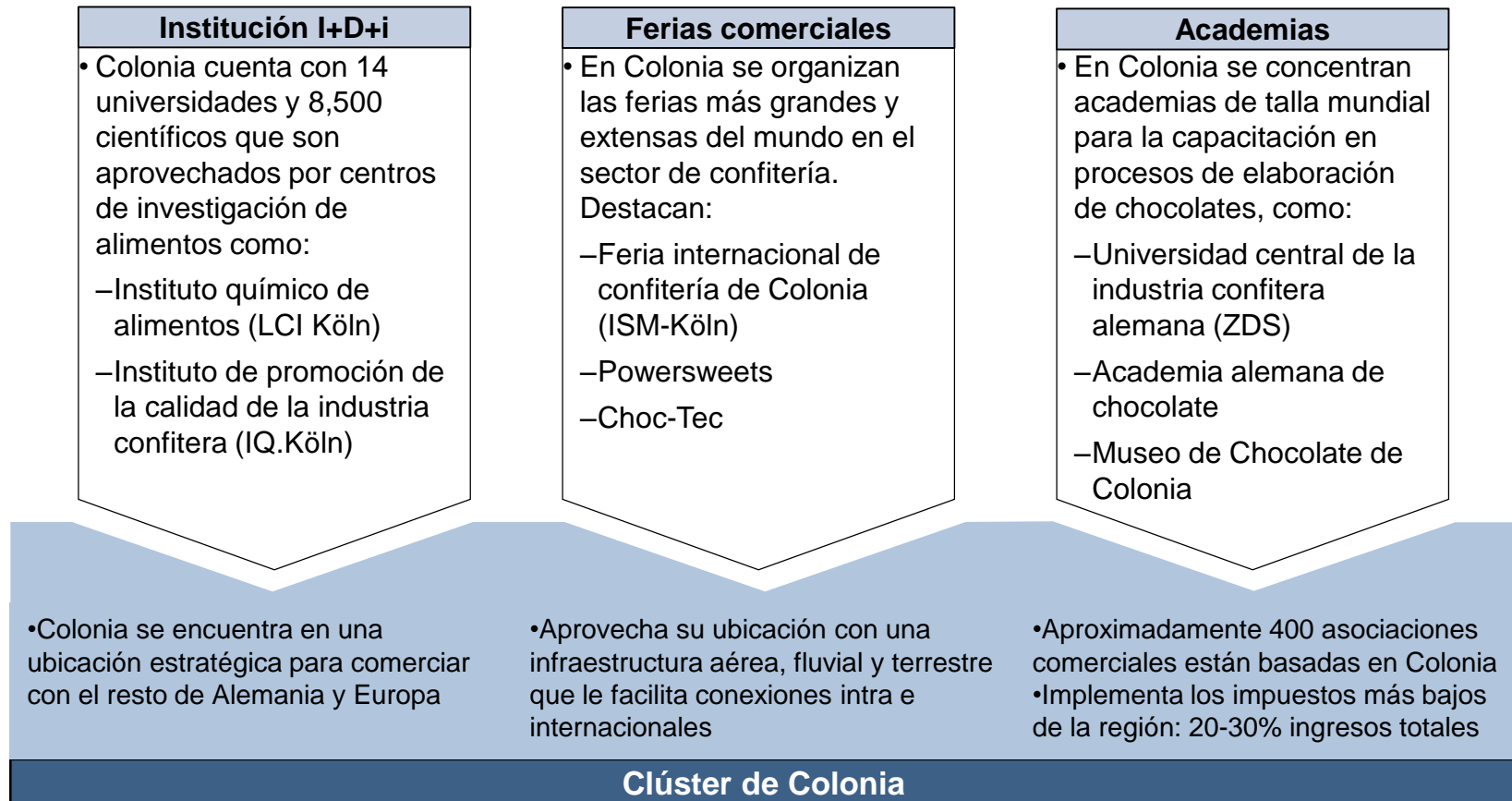
# German Sweets es una asociación que trabaja únicamente en la promoción de la exportación de confitería alemana

## Características generales

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Punto de referencia para compradores e importadores profesionales alrededor del globo, interesados en confitería alemana</p>	<p><b>Logo</b></p>																	
<p><b>Empresas participantes</b></p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th data-bbox="706 572 851 601"><i>Empresa</i></th> <th data-bbox="969 572 1120 601"><i>Productos</i></th> <th data-bbox="1375 572 1504 601"><i>Empresa</i></th> <th data-bbox="1632 572 1783 601"><i>Productos</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="706 608 851 672">  </td> <td data-bbox="886 634 1147 662">chocolates, pastelería</td> <td data-bbox="1375 608 1504 672">  </td> <td data-bbox="1549 634 1922 662">chocolates, chocolates rellenos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="706 679 851 743">  </td> <td data-bbox="886 705 1203 733">chocolates, dulces, chicles</td> <td data-bbox="1375 679 1504 743">  </td> <td data-bbox="1549 705 1790 733">chocolate, cubiertas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="706 751 851 815">  </td> <td data-bbox="886 776 1234 805">cereales, chocolates, galletas</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>	<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>		chocolates, pastelería		chocolates, chocolates rellenos		chocolates, dulces, chicles		chocolate, cubiertas		cereales, chocolates, galletas		
<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>	<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>																
	chocolates, pastelería		chocolates, chocolates rellenos																
	chocolates, dulces, chicles		chocolate, cubiertas																
	cereales, chocolates, galletas																		
<p><b>Servicios ofrecidos</b></p>	<p> Las compañías miembro pueden acceder a una certificación de origen que les brinda una protección especial dentro de la Unión Europea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Guía de exportación de confites (SEG).</b> Directorio oficial de la industria alemana exportadora de confitería disponible para la compra de sus productos, publicado por German Sweets</li> <li>• <b>Lista e información de productos.</b> Clasificación de las empresas transformadoras por tipo de producto ofrecido, junto con las características particulares de cada producto</li> <li>• <b>Participación en ferias.</b> Coordinar la participación de compañías alemanas en ferias comerciales a nivel internacional. A la vez, realizan estudio de oportunidad de mercado para contactar a lo miembros que más las pueden aprovechar y conectarlos con las ferias más provechosas</li> </ul>																		

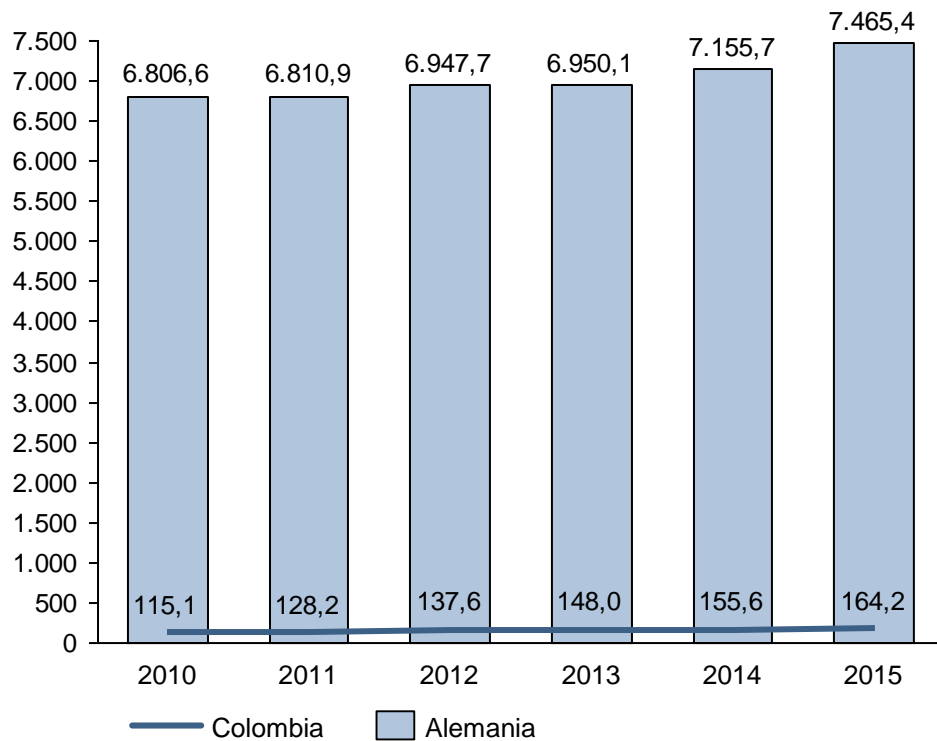
## La ciudad de Colonia concentra varias características que la hacen atractiva para el clúster chocolatero que se encuentra en la región

### Factores atractivos de Colonia



**Las ventas del chocolates en Colombia son el 2,5% de las ventas de Alemania. Sin embargo, la tasa de crecimiento anual de Colombia es superior a la de Alemania**  
 Este comportamiento puede justificarse a partir del consumo per cápita de chocolate de cada país, ya que el de Colombia es 95,6% menor al de Alemania

**Evolución de ventas en Alemania y Colombia**  
 (2010 - 2015; USD\$ millones)



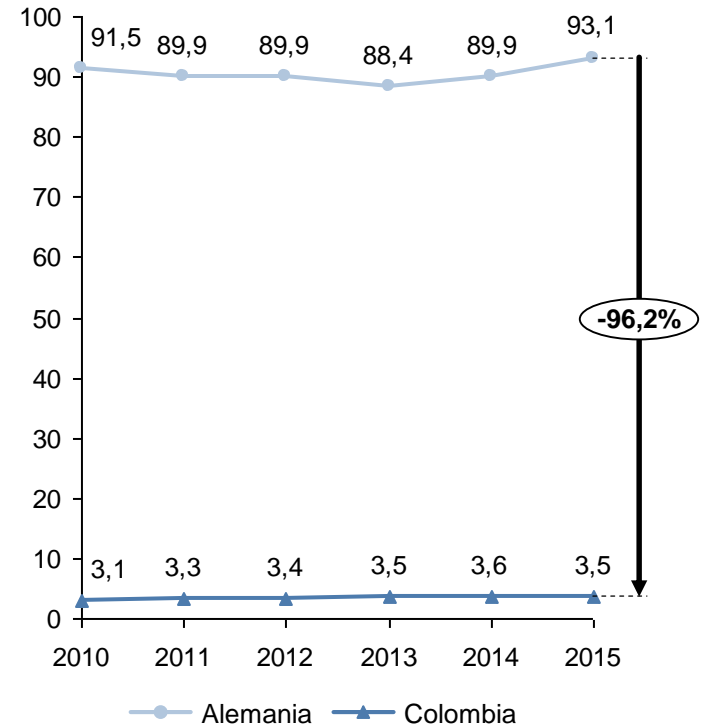
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Alemania<sup>1</sup> (2010-2015)

1,9%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia<sup>1</sup> (2010-2015)

7,4%

**Consumo per cápita**  
 (2010-2015; USD\$)



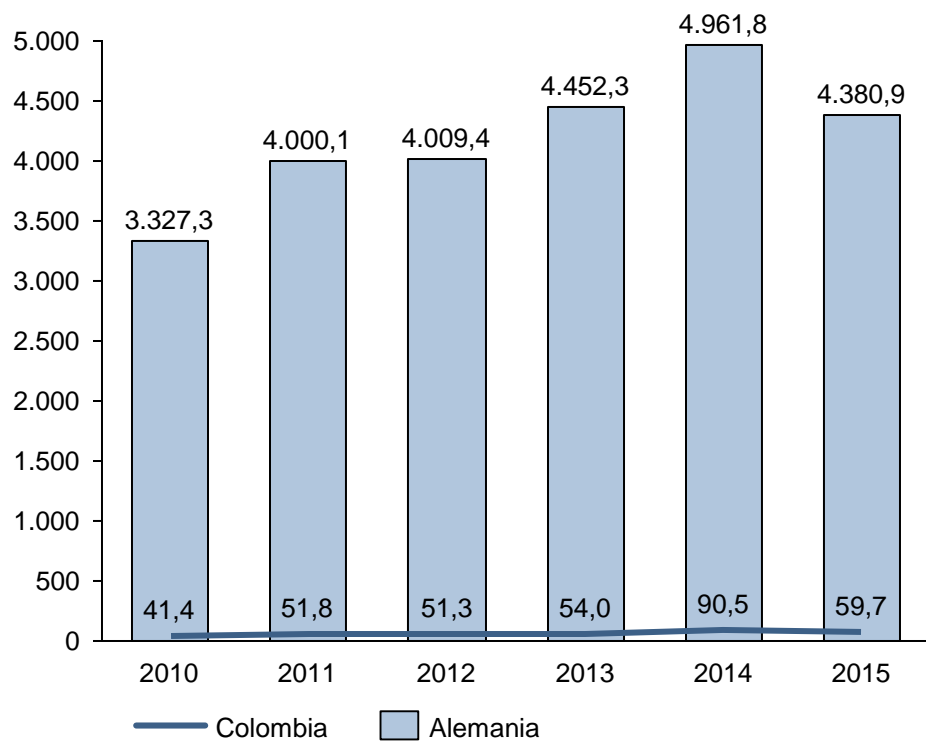
-96,2%



## El tamaño de las exportaciones en Colombia en aproximadamente un 1% del tamaño de las exportaciones en Alemania, quien alcanzó los USD\$ 4.380 millones en 2015

Alemania alcanza un ratio de exportaciones sobre ventas del 59%, mientras que Colombia alcanza un máximo de 37%

**Evolución exportaciones de chocolates en Alemania y Colombia**  
(2010-2015; USD\$ millones)



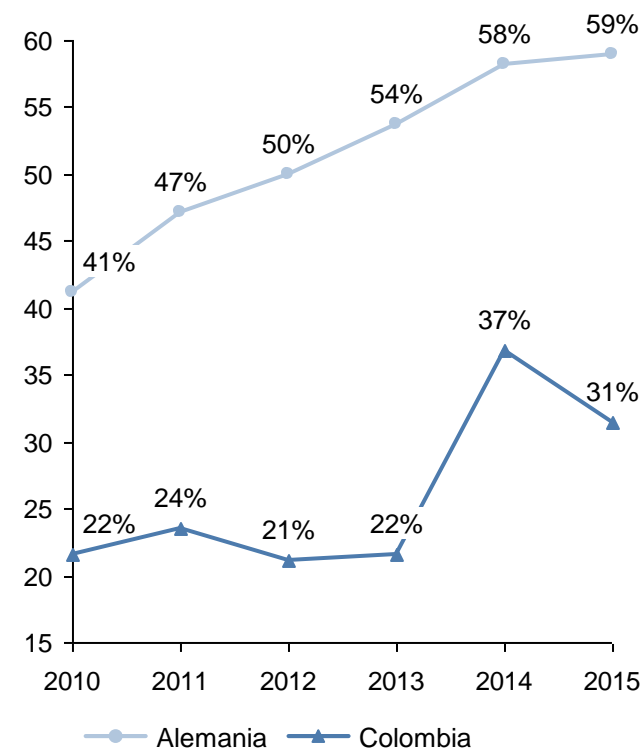
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Alemania (2010-2015)

5,7%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia (2010-2015)

21,6%

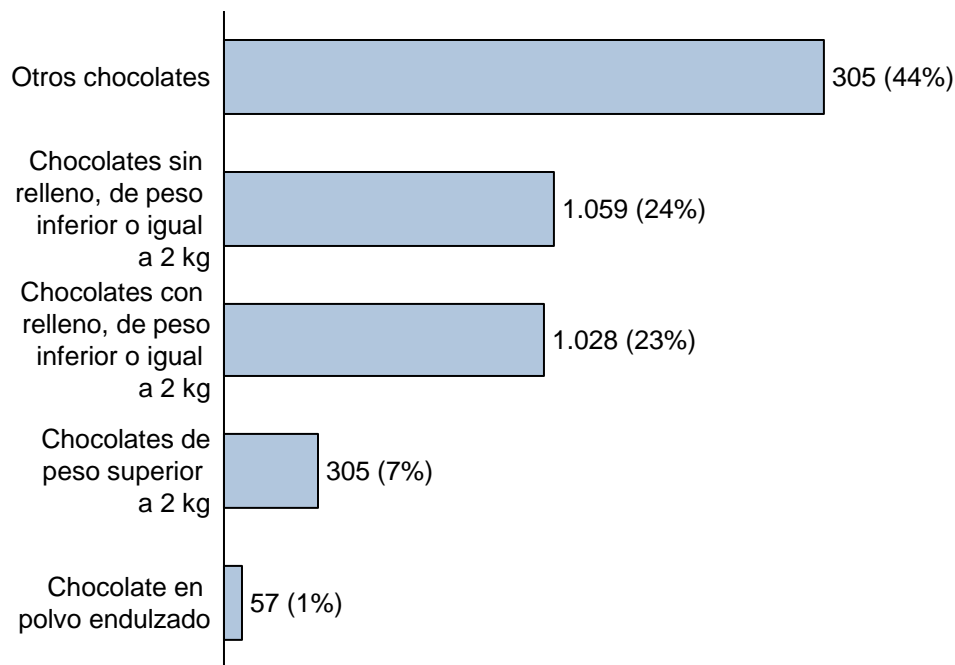
**Evolución exportaciones / ventas**  
(2010-2015; porcentaje)



**En ambos países, la categoría de productos más exportada es la de otros chocolates, con una participación mayor al 40% de las exportaciones en ambos casos**

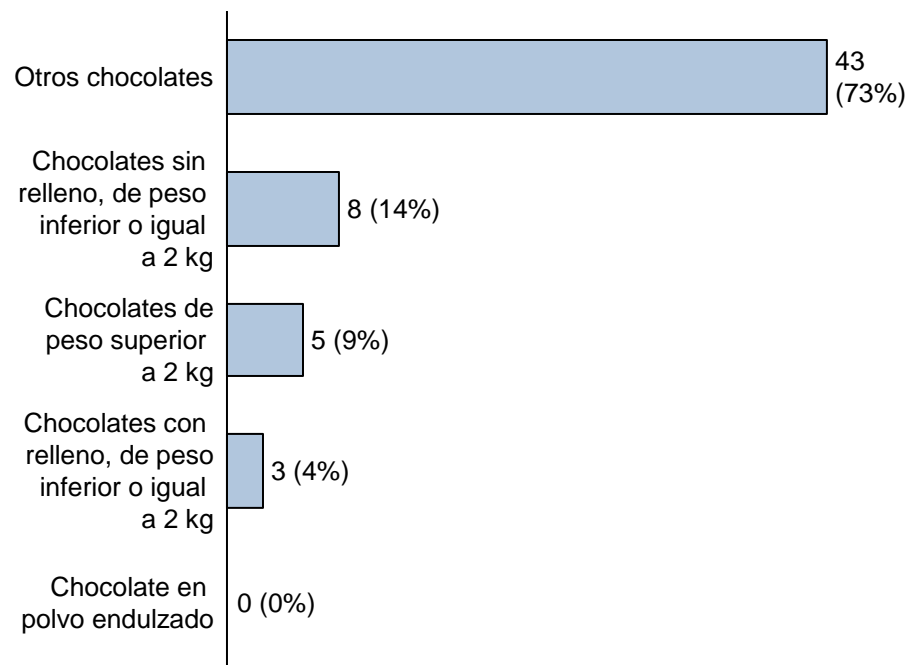
La segunda categoría más exportada por Alemania son chocolates sin relleno de peso  $\leq 2$  kg

**Principales exportaciones por categoría del producto del sector en Alemania**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 4.381 millones

**Principales exportaciones por categoría del producto del sector en Colombia**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)

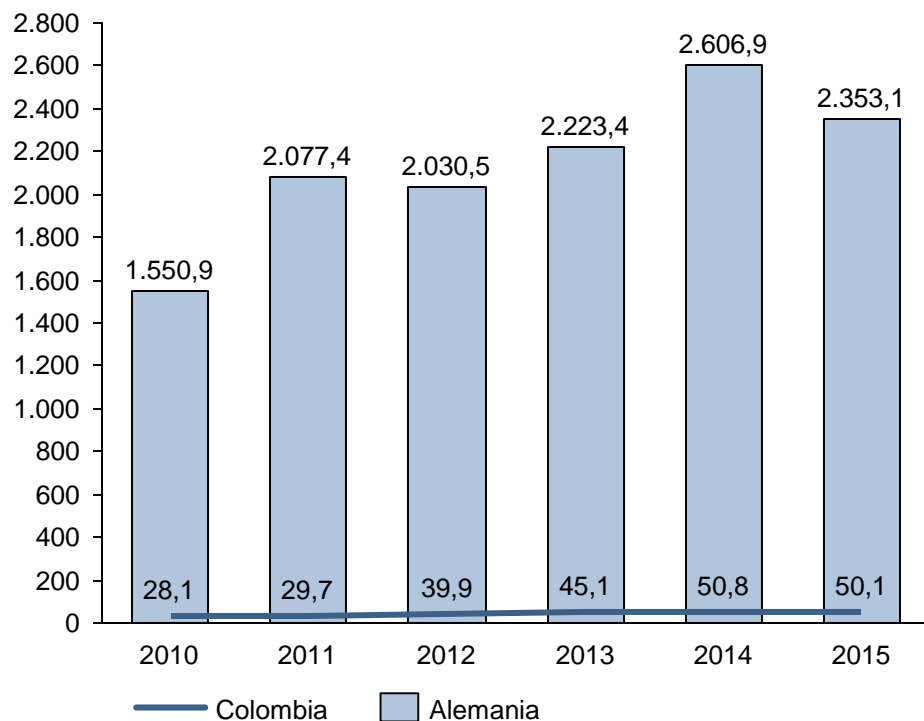


USD\$ 59 millones



**Las importaciones de chocolates realizadas por Colombia (USD\$ 50 millones) son aproximadamente un 20% de las realizadas por Alemania (USD\$ 2.353 millones)**  
 El ratio de importaciones/ventas es mayor en Alemania (32%) que en Colombia (26%)

**Evolución importaciones de chocolates en Alemania y Colombia**  
 (2010-2015; USD\$ millones)



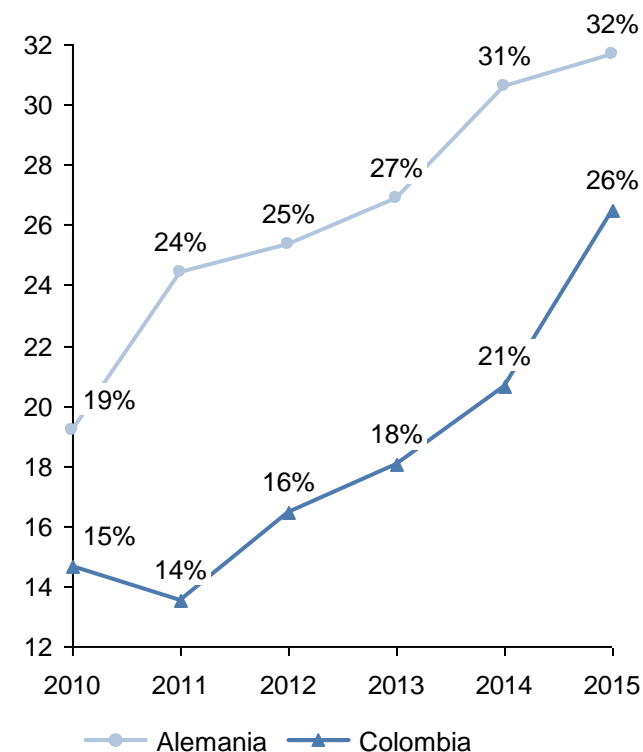
Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Alemania (2010-2015)

8,7%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto Colombia (2010-2015)

15,9%

**Evolución importaciones / ventas**  
 (2010-2015; porcentaje)

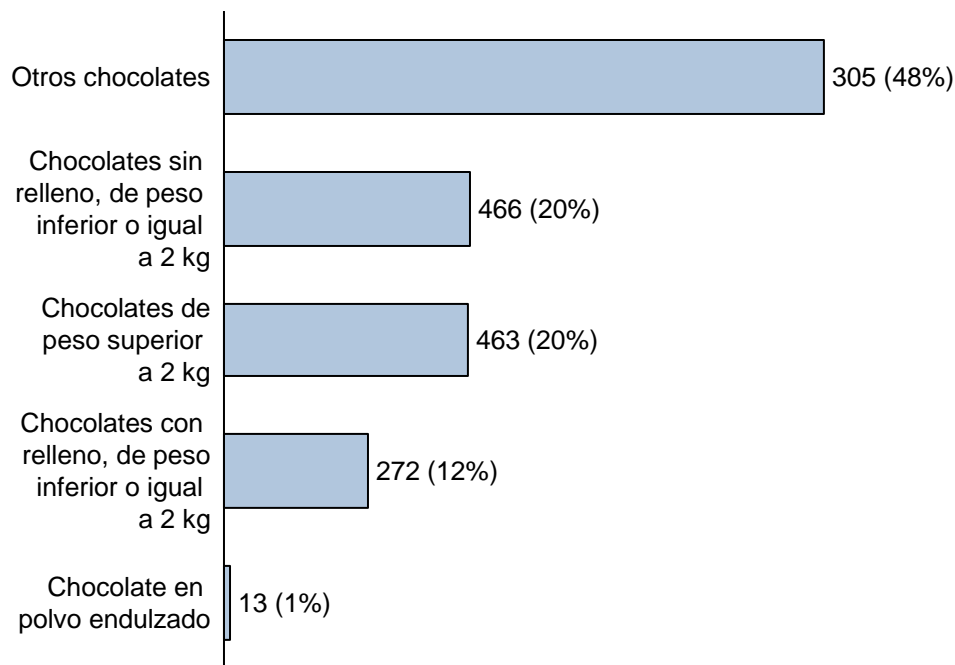




**En ambos países, la categoría de productos más importada es la de otros chocolates, con una participación mayor al 48% de las exportaciones en ambos casos**

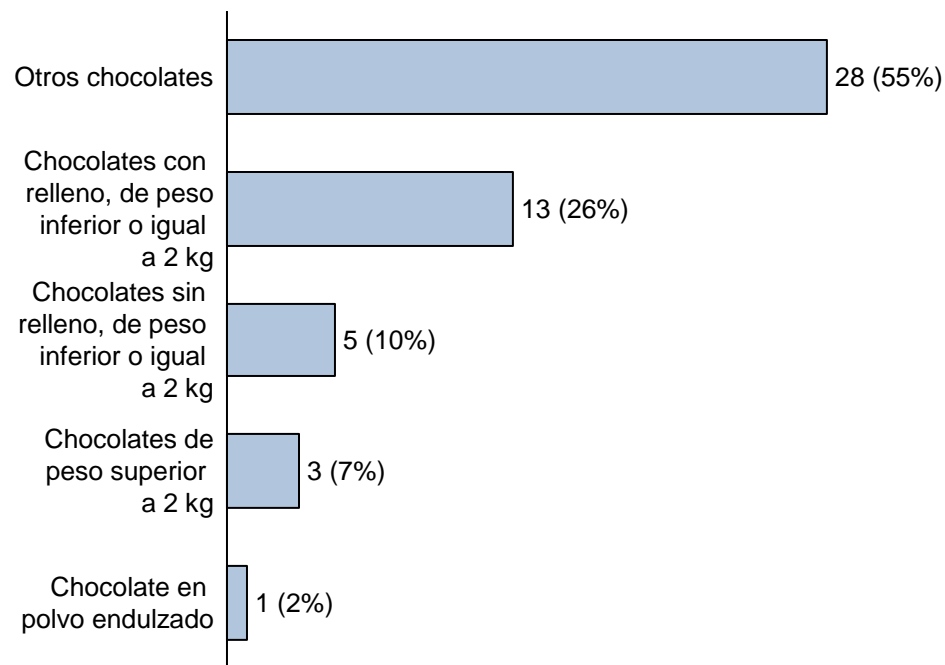
La segunda categoría más exportada por Alemania son chocolates sin relleno de peso  $\leq 2$  kg

**Principales importaciones por categoría del producto del sector en Alemania**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 2.353 millones

**Principales importaciones por categoría del producto del sector en Colombia**  
(2015; porcentaje de participación, USD\$ millones)



USD\$ 50 millones

## Las ventaja más evidente de las instituciones alemanas frente a las colombianas, es su especialización en la industria confitera

Alemania		Colombia	
Entidad	Ejercicios replicables	Entidad local	Caso local
<b>BDSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su atención de necesidades está enfocada a las empresas de la industria confitera, únicamente</li> <li>• Al conocer esta cuáles son los requerimientos de la industria, tiene su propia academia dedicada a la formación en estos alcances</li> <li>• Mantiene un diálogo que integra autoridades políticas, instituciones científicas y empresas de la industria</li> </ul>	<p><b>ANDI – Cámara de la industria de alimentos</b></p> <p><b>SENA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Representación</b> de los intereses de los integrantes ante las entidades regionales, nacionales e internacionales</li> <li>• <b>Asesoría.</b> Servicios de asesoría especializada en temas comerciales, jurídicos, sociales, tendencias y tecnología</li> <li>• <b>Convocatorias.</b> Seminarios, capacitaciones, conferencias y talleres para el desarrollo, competitividad y sostenibilidad</li> </ul> <p>• Servicio nacional de aprendizaje que ofrece formación técnica y complementaria pertinentes para el crecimiento de empresas y el desarrollo de industrias</p>
<b>German Sweets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas sus actividades están enfocadas en la promoción de la industria confitera, únicamente</li> <li>• Emite certificaciones de origen del producto, reconocidas a nivel internacional</li> <li>• Guía digital con todos los productos disponibles para exportación, de fácil acceso al inversionista extranjero</li> </ul>	<b>Procolombia – Sector cacao y chocolate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad encargada de promover la inversión extranjera, exportaciones, turismo y la imagen del país</li> <li>• Mediante servicios e instrumentos ofrece apoyo y asesoría integral a empresas para la creación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocio                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación y acompañamiento de oportunidades</li> <li>✓ Alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, para desarrollo de mercados</li> <li>✓ Facilitador de servicios y espacios (ferias) para promoción comercial e inversión extranjera</li> </ul> </li> </ul>

## Alemania también facilita la creación de clústeres industriales por su ubicación geográfica, combinado con su avance económico y académico

### Alemania

### Colombia

Iniciativa	Ejercicios replicables	Iniciativa local	Caso local
<p><b>Clúster de Colonia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica e infraestructura eficiente, permitiendo comercio fluido a nivel nacional e internacional</li> <li>• Centro de universidades y academias que facilita creación de instituciones de investigación especializadas en el sector</li> <li>• Instituciones dedicadas únicamente a la formación y capacitación en nuevas tendencias y tecnologías de la industria alimentaria y chocolatera</li> <li>• Implementación de los impuestos industriales más bajos de la región europea, haciéndola atractiva para la creación de empresa</li> <li>• Ferias de confitería y chocolate más grandes del mundo, con invitados, exponentes y premios internacionales</li> </ul>	<p><b>Red Clúster Colombia</b></p>	<p><b>Clúster Cacao Arauca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cámara de comercio de Arauca lidera esta iniciativa pública iniciada en el 2014, la cual identifica estrategias de negocio en los segmentos de cacao en grano, pasta de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo y chocolate</li> <li>• Actualmente participan 19 empresas y está financiada 30% recursos públicos nacionales, 40% recursos públicos locales, 20% cámara de comercio de Arauca y 10% por los miembros del clúster</li> </ul> <p><b>Clúster Cacao Antioquia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cámara de comercio de Medellín lidera esta iniciativa privada iniciada en el 2014, que quiere acceder a mercados nacionales e internacionales con cacao en grano y chocolate premium</li> <li>• Actualmente participan 41 empresas y está financiada 40% recursos públicos nacionales, 40% cámara de comercio de Medellín y 20% otros</li> </ul>

## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
I. Análisis de países de referencia	
II. Análisis de tendencia de la industria	
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Dentro del estudio, Idom ha identificado 9 tendencias que se agrupan en tres categorías: Mercadeo, Canales de distribución e innovación

### Tendencias identificadas en el sector

Categoría	Subcategoría	Tendencia
<b>Mercadeo</b>	1) Segmentos a atender	Enfoque en población adulta
	2) Desarrollo de categorías	Chocolates con frutos y nueces, fortalecimiento del chocolate negro
	3) Preferencias del consumidor	Disminución en el consumo de azúcar
	4) Presentación de productos	Desarrollo empaques con producto mas pequeño
	5) Mercados emergentes	Posicionamiento de grandes compañías en éstos mercados
	6) Sostenibilidad	Promoción de un consumo consciente
<b>Canales de distribución</b>	7) Desarrollo de nuevos canales	Tiendas especializadas
<b>Innovación</b>	8) Salud y bienestar	Salud y bienestar – Productos ricos en Flavonoles
	9) Funcionales	Productos ricos en proteína/ productos energizantes

## Con el fin de llegar al segmento de adultos, se ha recurrido al uso de ingredientes acordes a las necesidades de esta población y al posicionamiento de marcas premium

### Segmentos a atender: Enfoque en la población adulta

#### Descripción de Tendencia

En países occidentales con mayor consumo de chocolates, se está re direccionando las estrategias de consumo con el fin de reconectar a los adultos con el consumo de éstos alimentos. Para lograr éste fin se han identificado tres tendencias:

1. Uso de ingredientes relacionados con el consumo adulto
2. Posicionamiento de marcas premium
3. Posicionamiento de productos tradicionales recordando el pasado (nostalgia)

#### Casos de Éxito Internacional

En Europa y estados Unidos se han posicionado marcas como Lindt y Godiva con productos que incluyen sabores a vinos y licores.

Además se han desarrollado productos libres de gluten, lactosa y similares, buscando suplir segmentos de la población adulta que piden esto.

#### Implicaciones

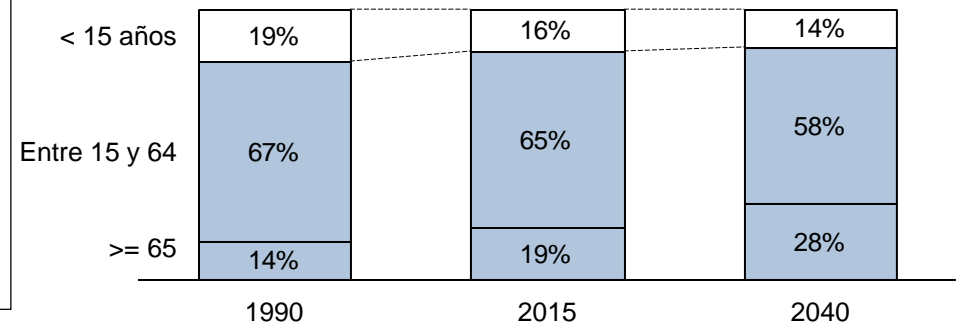
La oferta y la dirección hacia el segmento adulto se considera como una apuesta que, además de aumentar el público objetivo, obedece a un cambio en la distribución demográfica, la cual tendrá una concentración en la población adulta en los próximos años

#### Casos Locales

Si bien a nivel local los productos clásicos de chocolates son quienes dominan el mercado, las compañías locales tienen líneas que están intentando enfocar al segmento Premium:

- Nutresa: Con las marcas Montblanc, Santander y Roletto
- Colombina: Con la marca Moments
- Italo: Con la marca Dolcevitta

#### Distribución poblacional Europa (% del total; 1990, 2015, 2040)



# El chocolate negro se viene fortaleciendo a nivel internacional. En Colombia, compañías grandes y pequeñas vienen desarrollando marcas alrededor de ésta categoría

## Desarrollo de categorías – Chocolates con frutos y nueces, fortalecimiento del chocolate negro

### Descripción de Tendencia

Dentro de la categoría que mezcla el chocolate con ingredientes especiales, se vienen desarrollando productos dentro de los que se incluyen sabores no tradicionales.

Por otro lado, el consumo de Chocolate negro se viene fortaleciendo, en gran medida por los beneficios que tiene su consumo. Las compañías han llevado a que los empaques de éstos productos indiquen la cantidad de cacao que contienen los productos

### Casos de Éxito Internacional

Sumado a la oferta de chocolates con mezcla de vinos y licores, se usan mezclas con sales, chili, nueces, frutas o cereales. Entre los casos exitosos destacan el Toblerone de Mondelez o los Barkthins de Hershey's



### Implicaciones

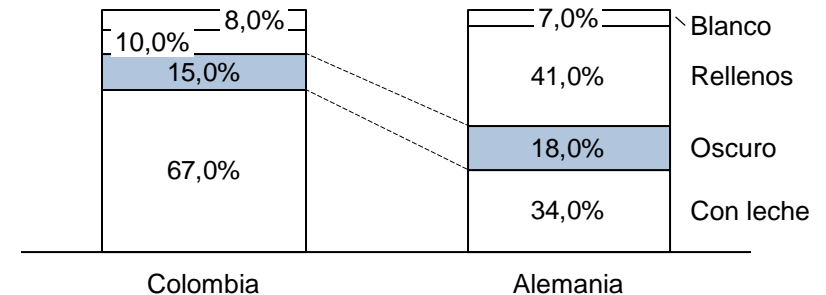
Tanto a nivel internacional como a nivel local, las compañías buscan innovar con nuevas combinaciones en el mercado. Para el nivel local, se cuenta con la ventaja de tener cultivos exóticos de la región como la uchuva, la quinoa o el asaí, que se pueden considerar para éstas experimentaciones

### Casos Locales

En el caso local, Italo, Nutresa y Colombina tienen marcas en las que se usan frutos y nueces. Sin embargo, sólo se identifica la marca Chocolate Santander de Nutresa como marca que usa chocolate negro.

Empresas medianas como Mountain foods y Lok foods vienen incursionando en el mercado con chocolates negros de alto contenido de Cacao.

### Ventas por tipo de chocolate Colombia VS Alemania (2015, %)



## Las campañas para disminución en el consumo de azúcar han llevado a la reformulación de varios de los productos, sustituyendo o disminuyendo el uso de éste ingrediente

### Preferencias del consumidor – Disminución en el consumo de azúcar

#### Descripción de Tendencia

Con el fin de reducir los niveles de obesidad en los países desarrollados, la organización mundial de la salud y los ministerios de salud vienen adelantando campañas para la reducción del consumo de azúcar. Debido a que el consumo de chocolate está asociado con el consumo de azúcar y se está concientizando al consumidor a reducir los niveles de azúcar, las compañías han ido reformulando sus productos con el fin de que éstos contengan menos azúcar.

#### Casos de Éxito Internacional

Entre el 2000 y el 2013, Nestlé ha logrado la reducción del azúcar en sus productos en 32%

Gracias al uso de Stevia, empresas como Barry Callebaut han logrado desarrollar productos sin azúcar añadido

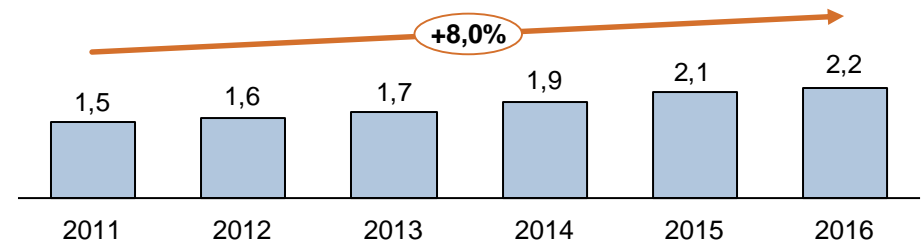
#### Implicaciones

El chocolate debe buscar formas de disociarse del azúcar, para ser considerado como un producto saludable y así poder apalancarse en esta tendencia para su comercialización

#### Casos Locales

En el caso local, la chocolatina Jet ha resaltado en sus empaque una disminución en la composición del azúcar, bajo la versión *Lyne*. En el Caso de Nutresa, se consideran dos líneas que promueven menos uso de azúcar: Chocolate Santander y ChocoLyne. Esta última ha tenido un crecimiento superior al de la industria (8% vs 5,8%), sin embargo su participación de mercado es de sólo 0,4%

#### Ventas Chocolyne (2011-2016, miles de millones COP)





# La miniaturización de las presentaciones de chocolatinas ha sido una estrategia para incrementar ventas en países en desarrollo y disminuir los índices de obesidad en los países desarrollados

## Presentación de productos –Producto con empaques mas pequeños

### Descripción de Tendencia

Las multinacionales del sector chocolatero han reducido el tamaño de presentación de sus productos, con el ánimo de: a) incrementar el número de consumidores en países en desarrollo, en donde una reducción en el precio del producto representa mayor accesibilidad al mismo por parte de la población general, y b) reducir los índices de población con obesidad en mercados desarrollados, ya que una presentación más pequeña del producto representa un menor consumo de azúcar, contribuyendo a mejorar la salud de sus consumidores

### Casos de Éxito Internacional

- Mondelez ofrece su línea de chocolates *Cadbury Dairy Milk* en empaques pequeños, incluyendo una presentación de 10.5 gramos
- Nestlé, tiene una estrategia similar con su línea *Munch*, segunda marca más vendida en India, incluyendo presentaciones de 16 gramos

### Implicaciones

- Un fortalecimiento de ésta tendencia en el mediano plazo tendría el siguiente impacto en la industria:
- Posibilidad mejorar margen de ventas, abarcando mayor número de consumidores
  - Disminución en el consumo total de chocolate: Debido a que el consumidor habría saciado con menor cantidad

### Casos Locales

- Ítalo, tiene presentaciones de chocolatinas rellenas, desde 24 hasta 6 gramos
- Nacional de Chocolates, con su línea *Jet*, la más vendida a nivel nacional, tiene presentaciones de todos sus sabores en con contenido de 6 gramos



# Las perspectivas de crecimiento de India y China hacen que sea un mercado atractivo a explotar por parte de las compañías líderes a nivel mundial

## Mercados emergentes – Posicionamiento de grandes compañías

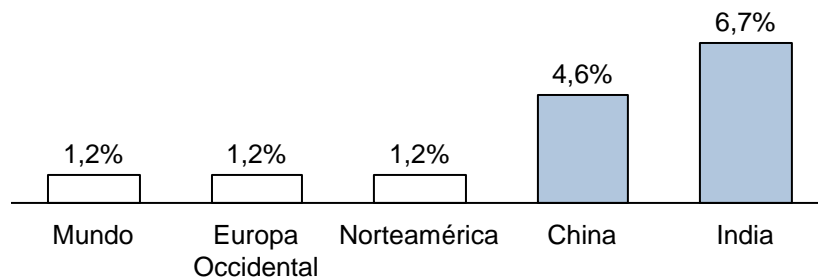
### Descripción de Tendencia

El consumo de chocolates per cápita en China (2 USD) e India (1,3 USD) es bajo si se compara frente a países desarrollados como Estados Unidos (58 USD), Alemania (95 USD), Reino Unido (133 USD) y relativamente Bajo frente al promedio mundial (13,3 USD). Sin embargo, el consumo total en los últimos 10 años de China e India ha crecido a tasas anuales de 5% y 13%, respectivamente, superior al crecimiento registrado a nivel mundial (0,4%) y por encima al registrado por Estados Unidos (-2%), Alemania (-1%) y Reino Unido (1%). Lo anterior lleva al enfoque de las multinacionales en impulsar estos mercados emergentes

### Casos de Éxito Internacional

Alrededor del 80% en China y el 72% en India es dominado por las multinacionales: Mars, Ferrero, Nestlé, Hershey's y Mondelez. En el 2014, Mars lanzó en India el chocolate Galaxy y en Arabia Saudita el chocolate Twix Top, tres veces más baratos que los demás productos Mars.

### Crecimiento consumo per cápita de Chocolate estimado (2016-2021, TACC<sup>1</sup> (%))



### Casos Locales

Las exportaciones de Cacao y Chocolates para India y China son muy bajas, a 2015 no llegó a ser de \$1 millón de USD en 2015

### Implicaciones

El costo del chocolate comparado con los ingresos es la mayor restricción de compra en los países en desarrollo, por esto sigue siendo un producto de lujo. El reto de las chocolateras en mercados emergentes, como India es hacer del chocolate un producto asequible y competitivo con otros confites. Entre 2016 y 2021 China e India crecerán el consumo a tasas de 4,6% y 6,7%. A nivel mundial el mercado crecerá a una tasa de 1,2%. Por lo tanto, se espera que se siga demandando el cacao como materia prima para suplir ésta demanda creciente.

# Tiendas especializadas de marcas propias, has sido abiertas al público como una estrategia de marketing y fidelización de consumidores

## Desarrollo de nuevos canales – Tiendas especializadas

### Descripción de Tendencia

Las grandes marcas de chocolates en el mundo han abierto sus propias tiendas de ventas al por menor, buscando no sólo ser una herramienta de marketing fuerte, que aumenta la exposición del producto a los consumidores y construyen una imagen de marca más premium, sino que además, pretenden pretender fidelizar a sus consumidores y ganar nuevos clientes, vendiendo a precios más bajos que en supermercados u otros puntos de venta no directos

### Casos de Éxito Internacional

- La marca *Lindt & Sprüngli*, cuenta con tiendas especializadas, cafés y outlets en Europa, Norteamérica, África y Oceanía incursionando en el año 2014 en Latinoamérica, con tiendas en Brasil
- La marca *Kit Kat* de Nestlé, ha abierto más de 8 tiendas especializadas o chocolaterías, de marca propia, en Japón

### Implicaciones

La apertura de tiendas propias, como lo describe la tendencia, permite, además de consolidar el reconocimiento de marca, posicionarla como *premium*. A mediana plazo, esto puede derivar un incremento en las ventas, además de un incremento en el número de consumidores locales.

### Casos Locales

- Colombina, cuenta con tiendas de marca propia en 11 ciudades a nivel nacional, en donde ofrece todas sus marcas a sus consumidores a precios más bajos que sus distribuidores
- Nutresa está desarrollando la marca Evok de tiendas propias, enfocado en un segmento Premium
- Pequeños empresarios a nivel nacional, han creado sus propias tiendas *boutique*, en las que venden sus marcas propias catalogadas como premium



# Un segmento creciente de la población en los países de altos ingresos piden que el producto que consumen tenga certificados de sostenibilidad y comercio justo

## Sostenibilidad – Promoción de un consumo consciente

### Descripción de Tendencia

El cacao en algunas regiones ha estado asociado con trabajo infantil y condiciones laborales no aptas. En los países de altos ingresos se tiene un segmento de la población que exige sostenibilidad al momento de consumir diferentes productos. Ello ha llevado a que las empresas consideren necesario adelantar políticas de compras justas y sostenibles y mostrándole a los consumidores que se viene adelantando éstas campañas.

### Casos de Éxito Internacional

A nivel internacional, las grandes compañías (Hershey's, Mars, Nestlé, entre otros) reflejan en sus actividades de responsabilidad empresarial los compromisos de certificar las fuentes de cacao sostenible hacia 2020 y 2021.

Certificaciones de Fair trade, Free GMO, entre otros son considerados importantes por el segmento anteriormente mencionado.

### Implicaciones

Ante un consumidor mas consciente y que exige saber de donde viene el producto que está consumiendo, compañías como Hershey's ha incluido códigos QR en los que se indica de donde provienen los ingredientes con los que se hacen los chocolates.

A nivel local, esta tendencia exigiría instituciones capaces de certificar el origen del cacao y los métodos de cosecha implementados

### Casos Locales

En términos locales, se encuentra que la marca Chocolate Santander de Nutresa certifica una compra justa de la materia prima.

Algunas de las empresas pequeñas vienen promoviendo políticas y las comunican a los consumidores



## Se vienen desarrollando suplementos dietarios con base en el cacao debido a su alto contenido en Flavonoles y los beneficios que trae consumirlo

### Salud y bienestar – Productos ricos en Flavonoles

#### Descripción de Tendencia

Los flavonoles son considerados como una fuente de antioxidantes y ayuda a prevenir la hipertensión y mejorar la circulación de la sangre en el organismo. Este beneficio a llevado a que se vea en el chocolate negro como un alimento que mejora la salud y se desarrollen suplementos dietarios con base en este componente

#### Casos de Éxito Internacional

Se vienen desarrollando suplementos dietarios con base en flavonoles:

- CocoaVia desarrollado por Mars
- ChoVita desarrollado por Barry Callebaut

#### Implicaciones

De confirmarse y fortalecerse la tendencia del beneficio de Cacao y el componente de Flavonoles, el crecimiento en suplementos dietarios basados en cacao llevarían a una demanda adicional por ésta materia prima. Sin embargo, debido a que es un producto que apenas se está desarrollando, el incremento en la demanda en el corto y mediano plazo sería marginal

#### Casos Locales

A nivel local, no se han desarrollado este tipo de productos






## Gracias a las propiedades del cacao, se están desarrollando productos funcionales alrededor de las chocolatinas

Estos productos se centran principalmente como fuente de proteína y/o energía

### Funcionales – Productos ricos en proteína/ productos energizantes

<p><b>Descripción de Tendencia</b></p>	<p>El segmento de la población que busca productos saludables y funcionales viene creciendo. Dentro de éste, los chocolates especiales se convierten como una opción que cumplen con las necesidades del consumidor</p>	
<p><b>Casos de Éxito Internacional</b></p>	<p><b>Implicaciones Impacto</b></p>	
<p>La compañía Mars ha sacado versiones de Snickers y Mars altas en proteína Los nibs de cacao se están empezando a comercializar como un superalimento fuente de energía</p>	<p>Los productos funcionales son un mercado emergente el cual está dominado por bebidas y barras de cereal. En el corto plazo no se ha ve un desarrollo similar en Colombia pero podría ser un segmento especial en caso de que la tendencia se establezca en el país</p>	
<p><b>Casos Locales</b></p>		
<p>En el mercado local las grandes compañías no han desarrollado productos funcionales</p>		

## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
I. Misión, visión y objetivos del sector	
II. Líneas de actuación	
III. Plan de acción	
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

**Idom reformuló la misión y fue centrada en cacao y sus derivados. Esto, debido a que ambas presentan necesidades diferentes y se necesitó un trabajo propositivo específico para cada uno**

### **Misión sector:**

Hacer del sector cacao y derivados un sector fuerte a nivel local y competitivo a nivel internacional, el cual genera empleo de calidad y está constantemente atendiendo las tendencias del mercado.

#### **Misión eslabón primario**

A nivel nacional, mejorar la productividad en el cultivo de cacao fino y de aroma con el objetivo de suplir la demanda interna, para así poder expandirse y posicionarse a nivel mundial como productor de cacao fino y aroma.

#### **Misión eslabón secundario**

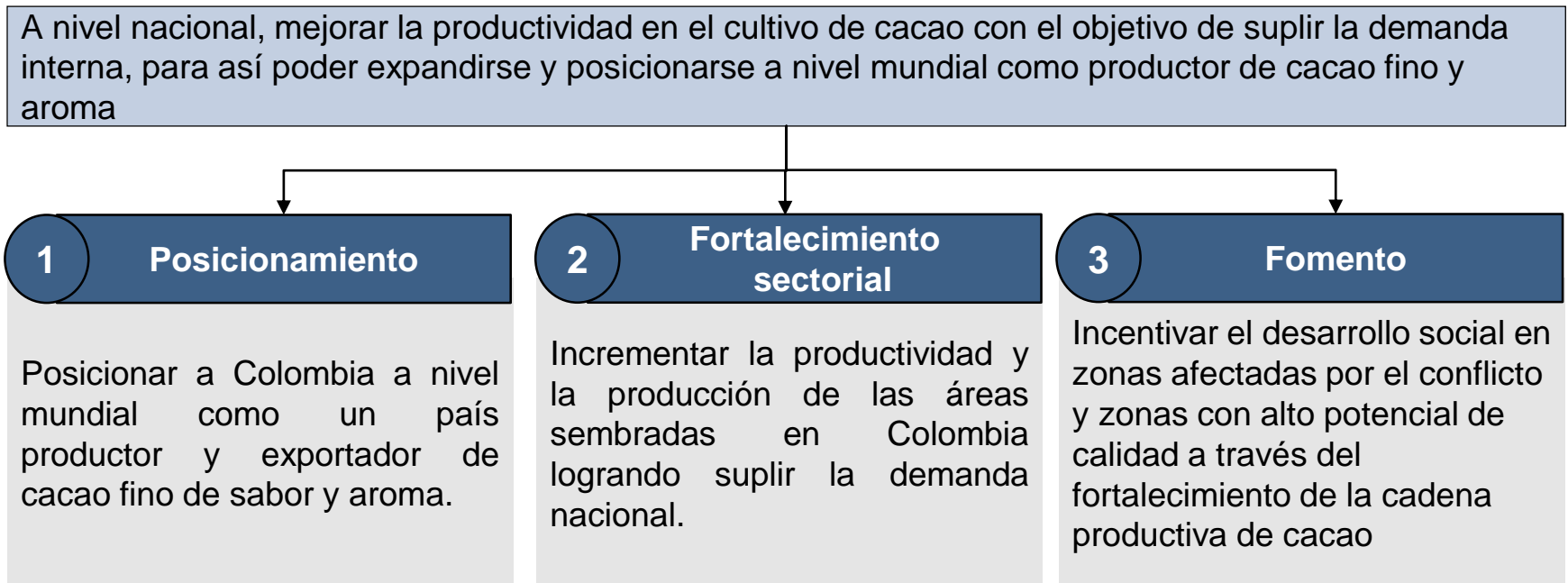
A nivel regional, consolidar al sector de derivados del cacao como líder exportador de productos intermedios y finales derivados del cacao, apalancado en la calidad de la materia prima.

### **Visión Sector**

Con base en un mercado interno que consume mas de 3 kg per cápita, en 2032 la industria nacional generará ventas por más de 2,2 billones y consolidará sus exportaciones por más de 280 millones de USD. En Cacao, se tendrá un área sembrada de mas de 260 mil hectáreas, con una productividad promedio cercana a los 900 kg por hectárea.



**En el eslabón primario, se buscarán 3 objetivos fundamentales: Posicionar el cacao colombiano a nivel mundial, aumentar productividad y calidad, y fomentar el desarrollo de zonas con potencial.**



Con base en la visión planteada por cada eslabón, se plantean unos indicadores macro a monitorear que permitirán establecer si hay un cumplimiento del sector

**Indicadores a monitorear del sector**

Eslabón Primario	Eslabón Secundario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad (KG/HA)</li> <li>• Hectáreas Sembradas</li> <li>• Producción</li> <li>• Exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Ventas</li> <li>• Exportaciones</li> <li>• Empleo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Consumo per cápita</li> </ul>

### Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

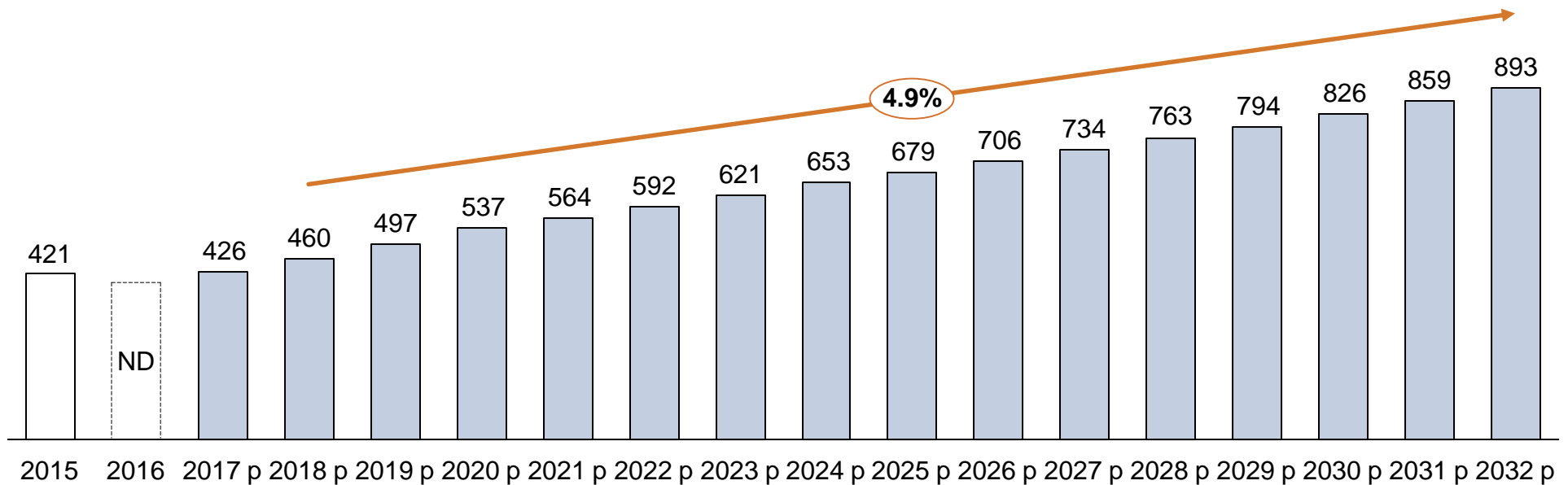
**Unos incrementos de la productividad, junto con unas mayores hectáreas sembradas llevarán a una mayor producción nacional y su posicionamiento a nivel internacional**

<b>Indicador</b>	<b>2015</b>	<b>Corto plazo (2020)</b>	<b>Mediano plazo (2024)</b>	<b>Largo plazo (2032)</b>	<b>TACC (2018- 2032)</b>
<b>Productividad (Kg/Ha)</b>	<b>421</b>	<b>537</b>	<b>653</b>	<b>893</b>	<b>4,9%</b>
<b>Hectáreas sembradas (miles)</b>	<b>165</b>	<b>200</b>	<b>235</b>	<b>262</b>	<b>2,6%</b>
<b>Producción de cacao (miles de toneladas)</b>	<b>55</b>	<b>88</b>	<b>125</b>	<b>222</b>	<b>8,4%</b>
<b>Exportaciones (miles de toneladas)</b>	<b>13,7</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>74</b>	<b>12,1%</b>

## La productividad a nivel nacional crecerá a una tasa anual del 4,9% entre 2018 y 2032

### Evolución prevista de productividad<sup>1</sup>

(2015-2032; Kg/Ha, Tasa anual de crecimiento compuesto)



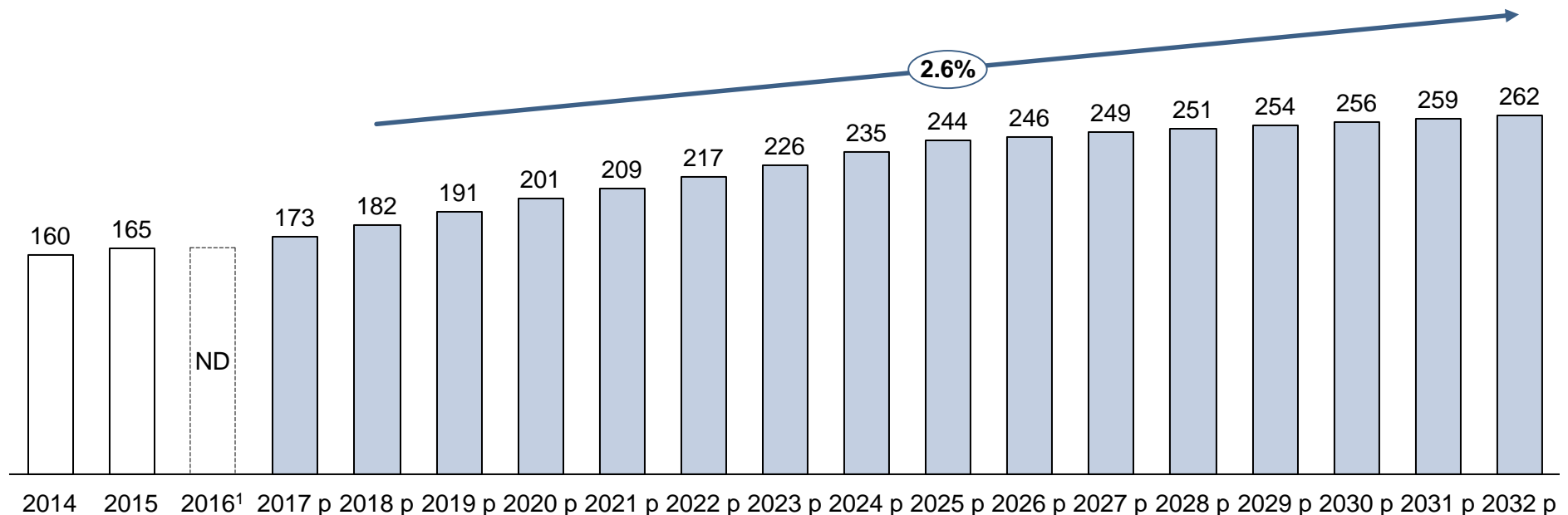
## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**El número de hectáreas de cacao sembradas en Colombia, alcanzarán un total de 201 mil hectáreas para 2020, 235 mil hectáreas para 2024 y 262 mil hectáreas para 2032**

Se tendrá una tasa de crecimiento del 2.6% entre 2018 y 2032

### Evolución de hectáreas sembradas

(2014-2032; miles hectáreas sembradas, Tasa anual de crecimiento compuesto)



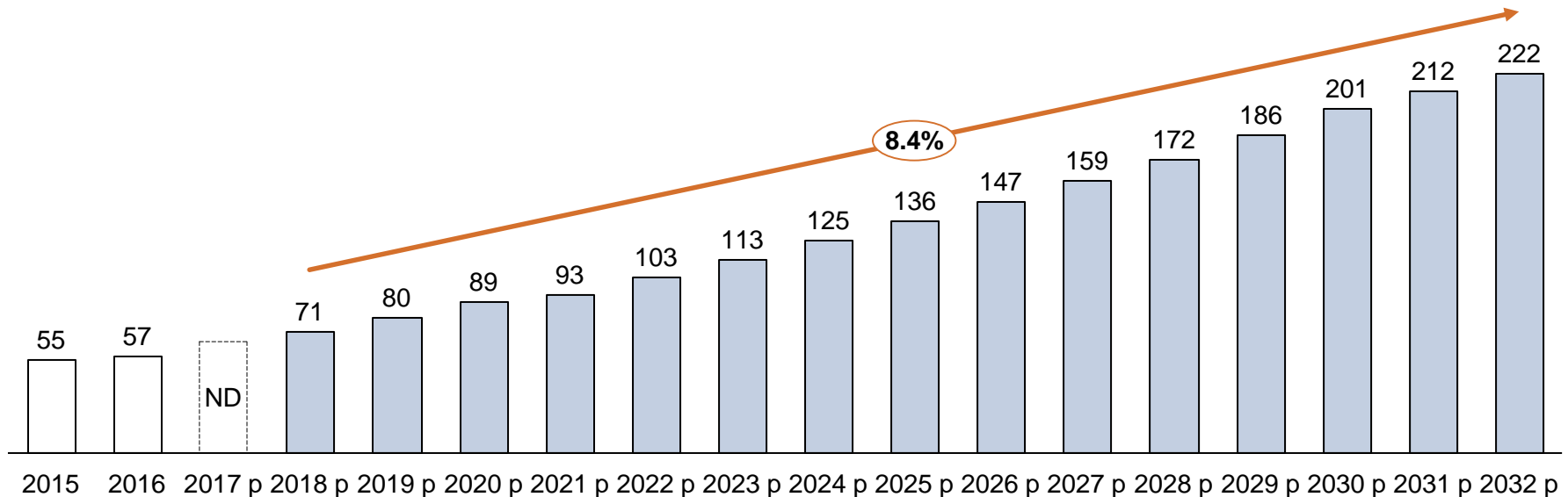
## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Una mayor productividad de los cultivos y mas hectáreas sembradas llevarán a que el país tenga una producción cercana a las 90 mil Ton en 2020 y de 222 mil Ton en 2032**

Se tendrá una tasa de crecimiento del 8.4% entre 2018 y 2032

### Evolución producción

(2015-2032; miles toneladas, Tasa anual de crecimiento compuesto)



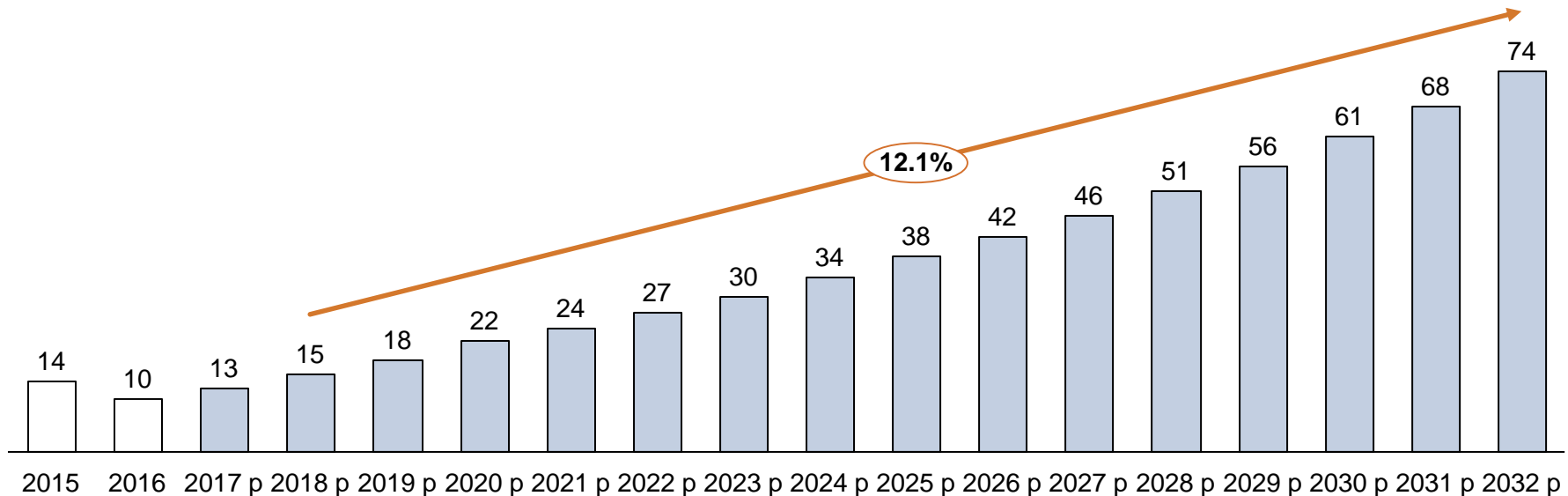
## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Con una mayor producción se tendrán exportaciones superiores 20 mil toneladas de cacao para 2020, 34 mil toneladas para 2024 y 74 mil toneladas para 2032**

La tasa de crecimiento anual compuesto será de 12% entre 2018 y 2032

### Evolución prevista de exportaciones de cacao

(2011-2032; USD\$ miles de millones , Tasa anual de crecimiento compuesto)



## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**En el eslabón secundario, se buscarán 3 objetivos fundamentales: Posicionarse a nivel local y regional, promover el consumo interno y fortalecer las PYMES del sector**

A nivel regional, consolidar al sector de chocolatería como líder exportador de productos intermedios y finales derivados del cacao, apalancado en la calidad de la materia prima

### Objetivos

**1 Posicionamiento**

Establecer a Colombia como plataforma líder de exportaciones de producto terminado a nivel regional y producto intermedio a regiones con alto potencial.

**2 Promoción**

Estimular el crecimiento del consumo per cápita de chocolate en el país a través de la promoción nacional de dichos productos

**3 Fomento**

Fomentar la creación y el fortalecimiento de PYMES sostenibles dedicadas a la producción y comercialización de chocolates.



### Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

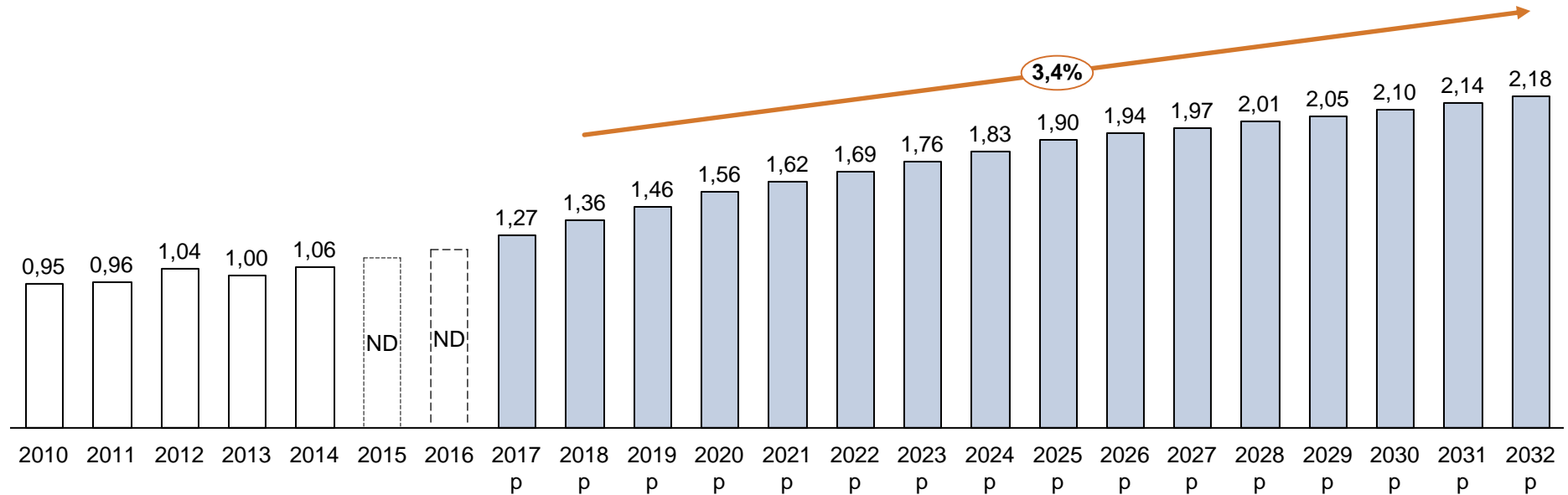
**La industria del sector seguirá presentando crecimientos positivos entre 2018 y 2032 centrado en un mercado local y una consolidación de las exportaciones a nivel regional**

Indicador	2014	Corto plazo (2020)	Mediano plazo (2024)	Largo plazo (2032)	TACC (2018-2032)
Ventas (Billones COP)	1,06	1,56	1,83	2,18	3,4%
Producción (Billones COP)	1,11	1,62	1,97	2,38	3,8%
Exportaciones (Millones USD)	121,5	151	198	284	6,1%
Empleados (Miles)	33,3	37,6	42,2	48,3	2,3%
Productividad (Millones de COP por empleado)	33,1	43,2	46,7	49,3	1,5%
Consumo per cápita (KG)	2,2	2,7	2,9	3,2	2,1%

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**A partir del 2018 las ventas del eslabón secundario tendrán un crecimiento de 3,4% anual hasta el 2032, superando los 1,5 Billones en el 2020 y los 2,18 para en el 2032**

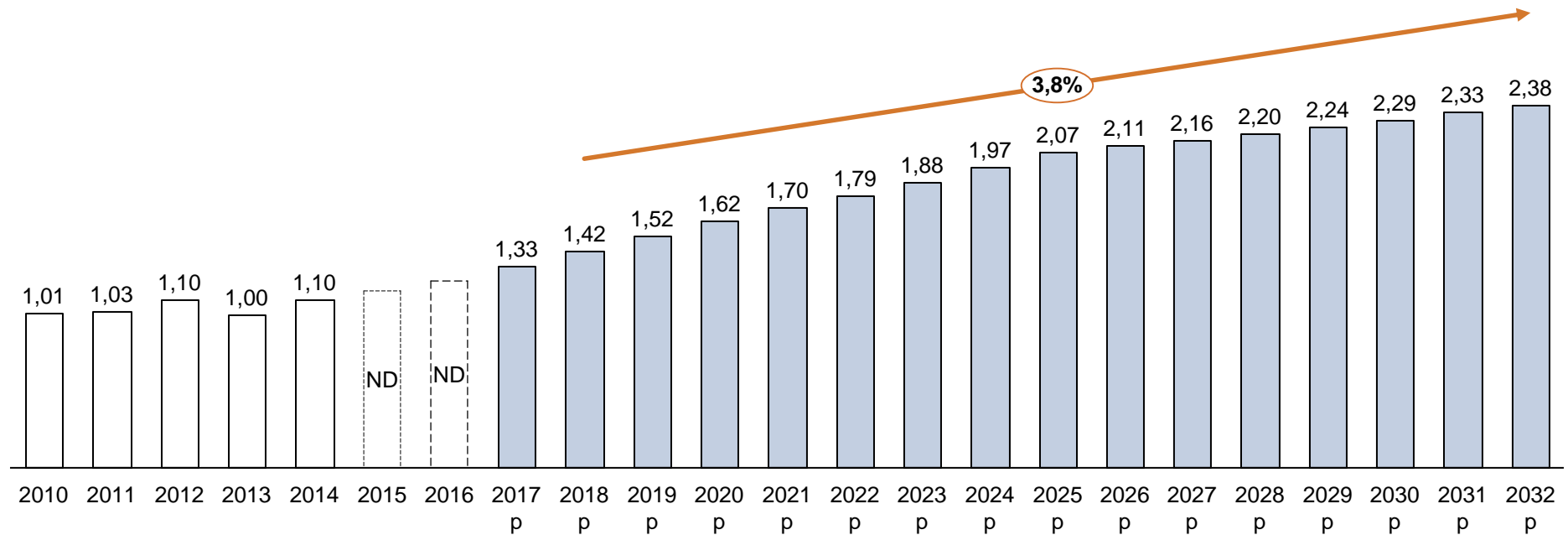
### Evolución prevista de ventas eslabón secundario (2010-2032; Billones de COP, Tasa anual de crecimiento compuesto)



## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**A partir del 2018 la producción del eslabón secundario tendrá un crecimiento de 3,8% anual hasta el 2032, superando los 1,6 Billones en el 2020 y los 2,3 para en el 2032**

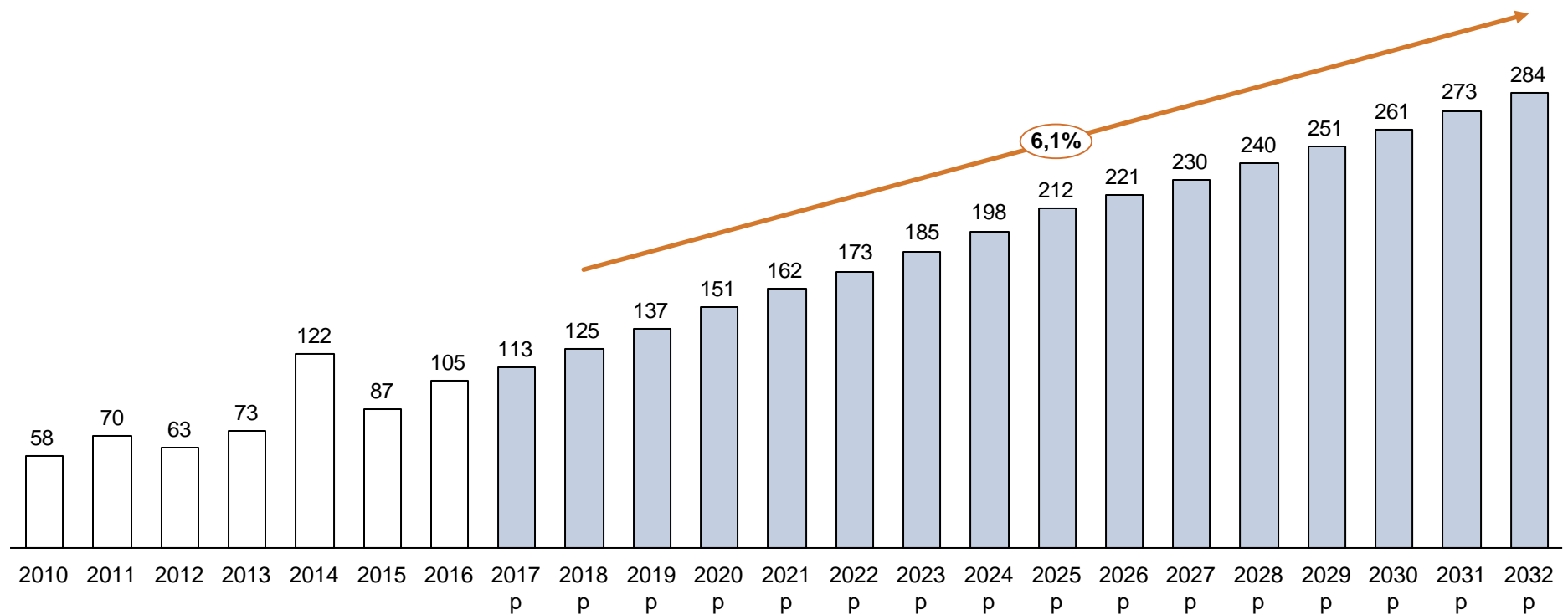
**Evolución prevista de producción eslabón secundario**  
(2010-2032; Billones de COP, Tasa anual de crecimiento compuesto)



## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Las exportaciones del eslabón secundario tendrán un crecimiento anual del 6,1% entre 2018 y 2032, llegando a los 200 millones de USD en 2024**

**Evolución prevista de exportaciones eslabón secundario**  
(2010-2032; Millones de USD, Tasa anual de crecimiento compuesto)

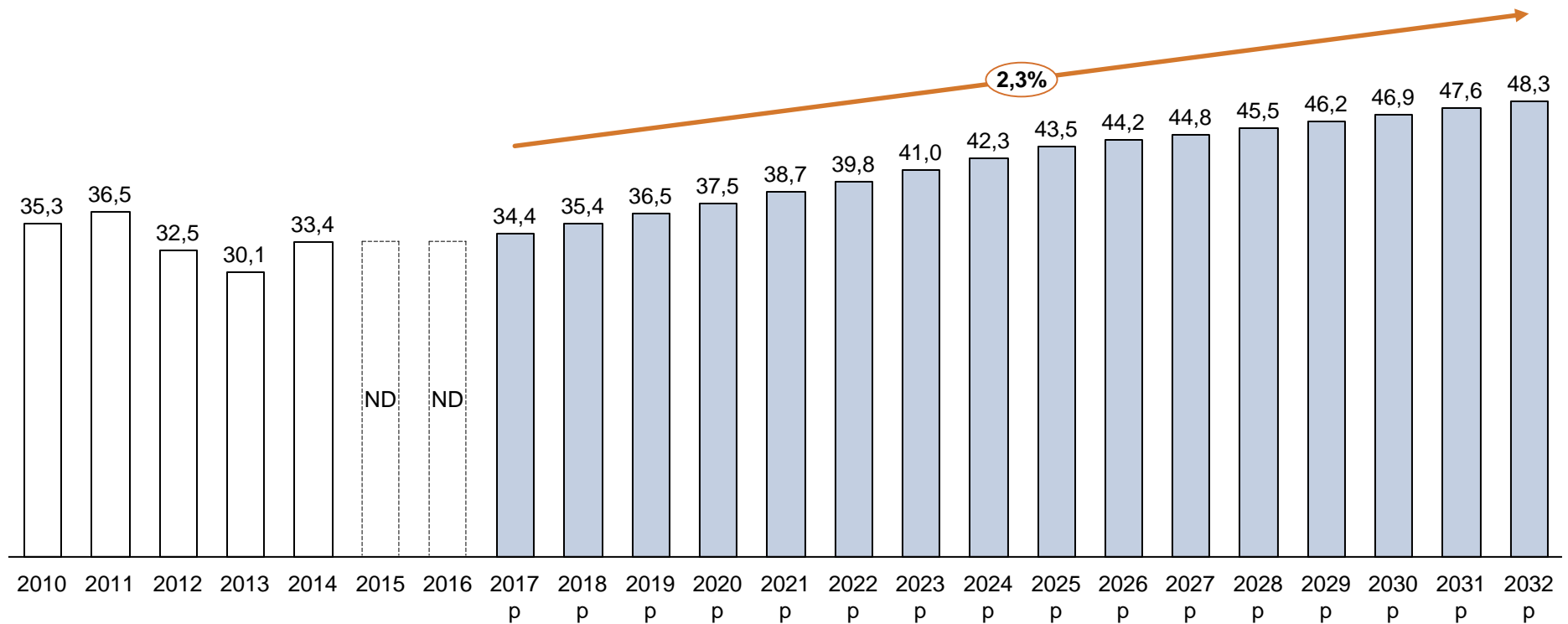


## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Se estima que el sector generara empleo a unos 53 mil empleados en 2032, teniendo un crecimiento del 3%**

### Evolución empleo eslabón secundario

(2010-2032; Miles de personas, Tasa anual de crecimiento compuesto)

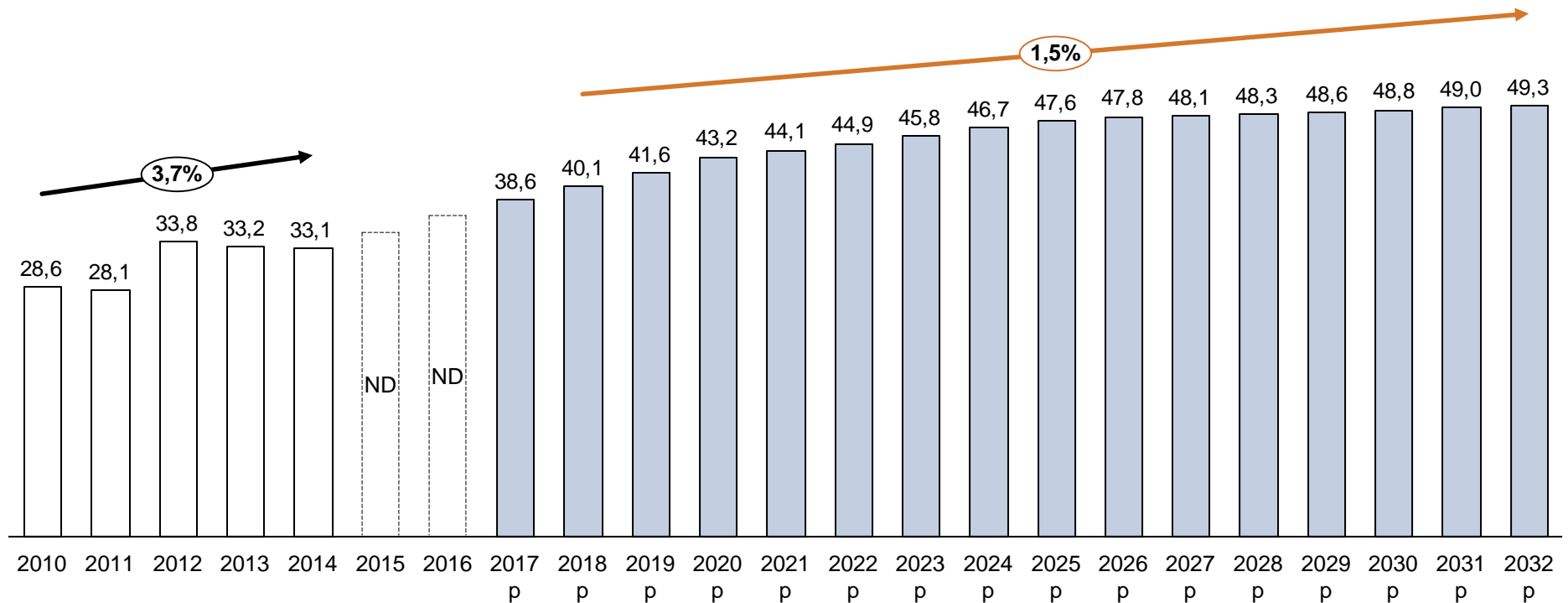


## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

Por su parte, la productividad por empleado crecerá en 1,5% anual entre 2018 y 2032

### Evolución productividad (Producción/empleados<sup>1</sup>)

(2010-2032; Millones por empleado, Tasa anual de crecimiento compuesto)



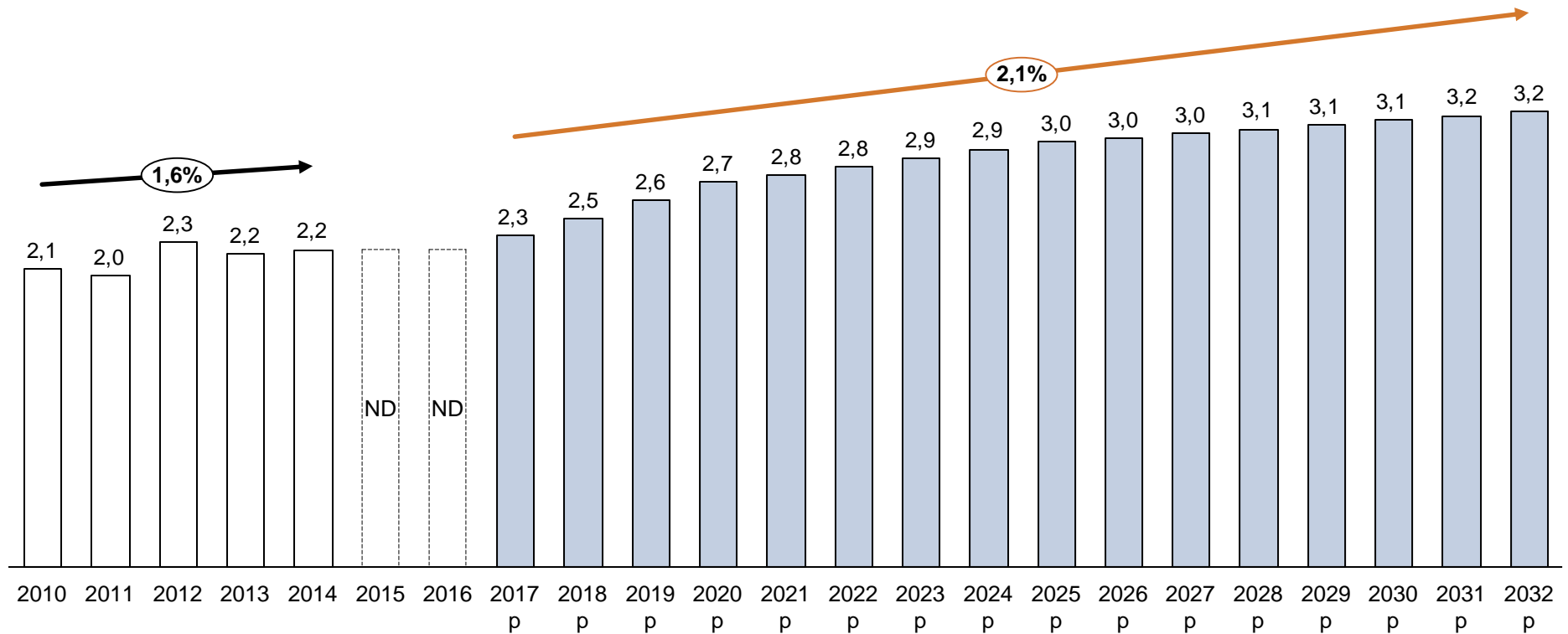
Nota: La GEIH no especifica el empleo para sólo chocolatería sino para el total del sector

Fuente: Elaboración propia con base en cifras de Gran encuesta integrada a hogares, GEIH y Encuesta anual manufacturera EAM

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Se estima consumo per cápita crecerá a una tasa de 2,1%, superando los 3 kg por persona en 2025**

**Evolución consumo per cápita**  
(2010-2032; Kg por empleado, Tasa anual de crecimiento compuesto)



## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
I. Misión, visión y objetivos del sector	
II. Líneas de acción	
III. Plan de acción	
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>



**Se identificaron 15 líneas de acción críticas para el sector, de las cuales 8 son para el eslabón primario (1/2)**

	<b>Iniciativa</b>	<b>Eje</b>
1	<b>Fomentar la renovación de cultivos para aumentar calidad y productividad</b>	Fortalecimiento sectorial
2	<b>Estandarización de procesos de pos-cosecha para mejorar la calidad</b>	Capital Humano
3	<b>Fortalecer y promocionar la asociatividad entre cacaocultores en sus regiones</b>	Fortalecimiento sectorial
4	<b>Impulsar la promoción del cacao colombiano en el exterior a través de diferentes canales</b>	Promoción
5	<b>Promover la investigación centralizada para los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha del cacao</b>	Innovación
6	<b>Transferencia de conocimiento en la producción de cacao de entidades relacionadas con la industria hacia pequeños agricultores</b>	Capital Humano
7	<b>Sustitución de cultivos ilícitos para la generación de empleo y como fuente de ingresos de los agricultores</b>	Sostenibilidad
8	<b>Fomentar y promocionar la siembra de nuevos cultivos de cacao</b>	Fortalecimiento sectorial

## ... y 7 son para el eslabón secundario (2/2)

	Iniciativa	Eje
9	Promocionar el chocolate colombiano y sus productos intermedios a nivel internacional, creciendo y diversificando la base exportadora	Promoción
10	Fomentar la financiación de inversiones realizadas que lleven a mejoras en la productividad, capacidad de planta y calidad del sector	Financiación
11	Fomentar el desarrollo de nuevos productos, además del desarrollo de productos innovadores de Cacao que permitan diferenciar la oferta local	Innovación
12	Establecer una regulación sanitaria local que cumpla con estándares a nivel internacional	Marco normativo
13	Desarrollo de campaña alrededor de los beneficios y la promoción del consumo de chocolate local	Promoción
14	Incubación y aceleración empresarial para pequeñas y medianas empresas del sector	Innovación
15	Desarrollo de canales de abastecimiento y distribución que permitan optimizar la operación de pequeñas y medianas empresas	Fortalecimiento sectorial

## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
I. Misión, visión y objetivos del sector	
II. Líneas de acción	
III. Plan de acción	
i. Eslabón Primario	
ii. Eslabón Secundario	
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

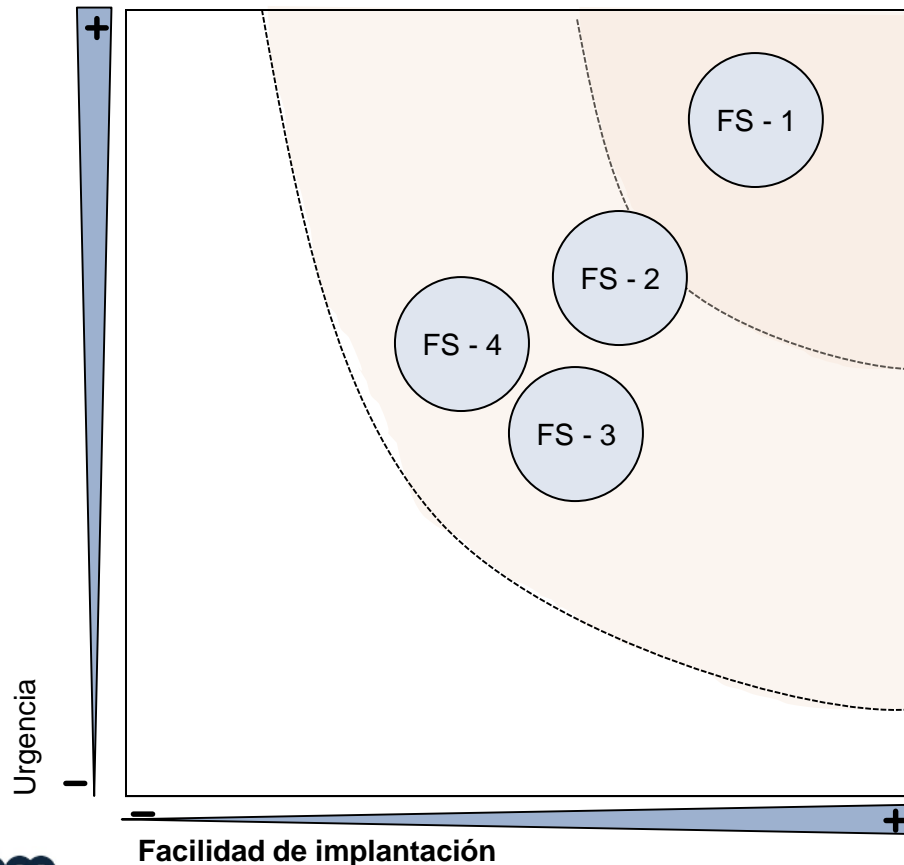
## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

	Objetivo	Iniciativa	Eje	ID
<b>Posicionamiento</b>	Posicionar a Colombia a nivel mundial como un país exportador de cacao fino de sabor y aroma	Fomentar la renovación de cultivos para aumentar calidad y productividad	Fortalecimiento sectorial	FS-1
		Estandarización de procesos de pos-cosecha para mejorar la calidad	Capital Humano	CH-1
		Fortalecer y promocionar la asociatividad entre cacaocultores en sus regiones	Fortalecimiento sectorial	FS-2
		Impulsar la promoción del cacao colombiano en el exterior a través de diferentes canales	Promoción	P-1
<b>Fortalecimiento</b>	Incrementar la productividad y la producción de las áreas sembradas en Colombia logrando suplir la demanda nacional	Promover la investigación centralizada para los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha del cacao	Innovación	I-1
		Transferencia de conocimiento en la producción de cacao de entidades relacionadas con la industria hacia pequeños agricultores	Capital Humano	CH-2
<b>Fomento</b>	Incentivar el desarrollo social en zonas afectadas por el conflicto y zonas con alto potencial de calidad a través del fortalecimiento de la cadena productiva de cacao	Sustitución de cultivos ilícitos para la generación de empleo y como fuente de ingresos de los agricultores	Sostenibilidad	S-1
		Fomentar y promocionar la siembra de nuevos cultivos de cacao	Fortalecimiento sectorial	FS-3

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

Las iniciativas de mayor urgencia para el eje de fortalecimiento sectorial del sector están focalizadas en aumentar la calidad del cacao e impulsar la productividad de sus cultivos.

Valoración de cada iniciativa



- **Fomentar la renovación de cultivos para aumentar calidad y productividad**, es la iniciativa que presenta mayor urgencia y mayor facilidad de implantación. Esta, busca desarrollar un plan nacional de renovación de cultivos donde se prioricen diferentes zonas y asimismo brindar las herramientas necesarias en términos de gestión y financiación.
- **Fomentar y promocionar la siembra de nuevos cultivos de cacao**, es la iniciativa que presenta menor urgencia. Esta, busca impulsar la titularización de tierras y fomentar la inversión extranjera en el campo colombiano para el desarrollo del sector cacaotero y aumentar la producción nacional.

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**En Colombia una gran proporción de los cultivos de cacao son muy antiguos y eso hace que pierdan productividad, por eso es importante fomentar un plan de renovación**

Iniciativa	ID	Descripción	Eje
	FS – 1	Fomentar la renovación de cultivos para aumentar calidad y productividad	Fortalecimiento Sectorial

Brecha
Actualmente en Colombia alrededor del 53% de los cultivos fueron sembrados en los años 50 y 60, y su estado agronómico es irrecuperable. Esto, muestra que no existe una cultura de renovación de cultivos lo que afecta profundamente la productividad y calidad del grano de cacao. <sup>1</sup>



### Actividades

FS-1. A	Desarrollar un plan maestro de renovación de cultivos donde se prioricen las zonas de acuerdo a su ubicación geográfica y potencial
FS-1. B	Fomentar la aplicación de un mantenimiento adecuado para cultivos de cacao.
FS-1. C	Impulsar el acceso a las fuentes de financiación actuales destinadas a la renovación de cultivos



### Indicadores

Descripción	Meta específica
Total de hectáreas renovadas por año	2017-2020: 5.800 hectáreas por año renovadas 2021-2025: 3.500 hectáreas por año renovadas 2026-2032: 2.400 hectáreas por año renovadas
Número de Créditos y monto desembolsado por FINAGRO	2017-2020: 20 mil créditos y 200 mil millones COP por año 2021-2025: 22 mil créditos y 280 mil millones COP por año 2026-2032: 26 mil créditos y 360 mil millones COP por año

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**Las tres actividades enfocadas a ésta iniciativa deberán desarrollarse en el corto plazo debido al impacto positivo que tendría la implementación de actividades**



### Responsables

En el desarrollo de la renovación de cultivos deberá estar en cabeza del Consejo Nacional Cacaotero, quien será el doliente del plan maestro de renovación de cultivos. Las actividades relacionadas al fomento de mantenimiento adecuado de cultivos y promoción de la financiación serán lideradas por FEDECACAO y el Ministerio De Agricultura con soporte de FINAGRO

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
Consejo nacional Cacaotero	X		
FEDECACAO		X	
FINAGRO			X
Ministerio de Agricultura	X		
Cooperación internacional			X



### Planificación



Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
FS-1			
FS-1, A			
FS-1. B			
FS-1. C			

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**Una estandarización en los procesos de poscosecha garantizan una calidad de la materia prima, la cual se puede convertir en mejores precios para el productor**

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	CH – 1	Estandarización de procesos de pos-cosecha para mejorar la calidad	Capital Humano

<b>Brecha</b>	Los cacaocultores colombianos tienen diferentes procesos de pos-cosecha y en muchos casos no aplican los estándares para la realización de los procesos de fermentación y secado. Lo anterior lleva a que en muchos casos, el grano de cacao pierda su calidad durante éste proceso. <sup>1</sup>
---------------	---

 <b>Actividades</b>		 <b>Indicadores</b>	
<b>CH-1.A</b>	Fortalecimiento y promoción de centrales de beneficio	<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>
<b>CH-1.B</b>	Promover la tecnificación en los procesos de pos-cosecha.	Cacaocultores atendidos por centrales de beneficio	2020: 5.000 cacaocultores atendidos a través de centrales de beneficio 2025: 10.000 cacaocultores atendidos a través de centrales de beneficio 2025: 17.000 cacaocultores atendidos a través de centrales de beneficio



## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

Los actividades propuestas se propone que sean lideradas por Fedecacao y el PTP, con soporte de la industria, la cooperación internacional y CORPOICA



### Responsables

Se considera que el PTP puede liderar el proceso de identificación de centrales de beneficio e implementación de proyectos piloto en conjunto con el soporte de los otros actores del sector. Por otro lado, FEDECACAO liderará los procesos de tecnificación de la poscosecha

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X		
CORPOICA			X
FEDECACAO	X	X	
FINAGRO			X
Industria			X
Cooperación internacional			X



### Planificación


Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
CH-1			
CH-1, A			
CH-1. B			


## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Las asociaciones entre cacaocultores son de gran importancia para poner el producto en el mercado y comercializarlo, por eso se deben fortalecer**

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	FS – 2	Fortalecer y promocionar la asociatividad entre cacaocultores en sus regiones	Fortalecimiento sectorial

<b>Brecha</b>	En Colombia es muy limitada la conformación de asociaciones o cooperativas formales entre pequeños agricultores debido a los problemas de coordinación, gestión y manejo financiero de las mismas. <sup>1</sup> Esto, limita la capacidad productiva de los cacaocultores y su capacidad para competir en el sector tanto a nivel nacional como internacional.
---------------	--

 <b>Actividades</b>
FS-.A Evaluar y promover el fortalecimiento de las asociaciones y cooperativas dedicadas al cacao
FS-.B Fomentar la aplicación de un estándar de calidad a nivel nacional

 <b>Indicadores</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>
% de total cacaocultores afiliados pertenecientes a cooperativas sólidas	2020: 35% 2025: 45% 2032: 60%
% del total de cacao comprado que cumple normativa de calidad	2020: 65% 2025: 75% 2032: 90%

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

### Las dos actividades relacionadas a esta iniciativa se proponen a desarrollar en el corto y mediano plazo



#### Responsables

El PTP estará liderando junto con ICONTEC y FEDECACAO, quienes darán su aporte técnico y aprobarán las acciones de las actividades relacionadas en éstas iniciativas

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
ICONTEC		X	X
FEDECACAO	X	X	
Red Nacional Cacaotera	X		
Cooperativas existentes	X		
Cooperación internacional			X



#### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
FS – 2			
FS-2. A			
FS-2. B			

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

### En cuanto a la promoción, existen oportunidades de mejora para potencializar el reconocimiento del cacao colombiano en el exterior

Iniciativa	ID	Descripción	Eje
	P – 1	Impulsar la promoción del cacao colombiano en el exterior a través de diferentes canales	Promoción

Brecha	Actualmente, Colombia representa tan solo el 3% de las exportaciones de cacao en la región lo cual representa una participación muy baja del cacao colombiano en el exterior. Esto, está asociado a la baja productividad en el sector del cacao en comparación con la región. <sup>1</sup>
--------	---

✓	Actividades
P-1. A	Realizar estudios de mercado y de inteligencia de negocios para identificar mercados atractivos
P-1. B	Promover y realizar campañas de promoción a través de ferias internacionales y ruedas comerciales
P-1. C	Desarrollar estrategias de mercadeo diferenciados acordes al potencial del cacao de cada región (regiones colombianas)

📊	Indicadores	
	Descripción	Meta específica
	Tasa anual de crecimiento de exportaciones	2017-2020: 20% 2021-2025: 12% 2026-2032: 10%
	Eventos internacionales en los que participará el sector	2017-2020: 15 (por año) 2021-2025: 20 (por año) 2026-2032: 20 (por año)

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**Si bien las actividades de promoción deben ser recurrentes, se proponen que se prioricen en el mediano plazo, una vez se haya consolidado la producción nacional**



### Responsables

PROCOLOMBIA se considera que es la entidad encargada de la promoción en el extranjero con el soporte de instituciones como FEDECACAO y asociaciones capacitadas en procesos de exportación

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
PROCOLOMBIA	X	X	
FEDECACAO		X	X
BANCOLDEX			X
Cooperación internacional			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
P – 1		[Barra de actividad que cubre el periodo de Mediano Plazo y Largo Plazo]	
P-1. A		[Barra de actividad que cubre el inicio del Mediano Plazo]	
P-1. B	[Barra de actividad que cubre todo el periodo de Mediano Plazo y Largo Plazo]		
P-1. C		[Barra de actividad que cubre el inicio del Mediano Plazo]	

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

	Objetivo	Iniciativa	Eje	ID
Posicionamiento	Posicionar a Colombia a nivel mundial como un país exportador de cacao fino de sabor y aroma	Fomentar la renovación de cultivos para aumentar calidad y productividad	Fortalecimiento sectorial	FS-1
		Estandarización de procesos de pos-cosecha para mejorar la calidad	Capital Humano	CH-1
		Fortalecer y promocionar la asociatividad entre cacaocultores en sus regiones	Fortalecimiento sectorial	FS-2
		Impulsar la promoción del cacao colombiano en el exterior a través de diferentes canales	Promoción	P-1
Fortalecimiento	Incrementar la productividad y la producción de las áreas sembradas en Colombia logrando suplir la demanda nacional	<b>Promover la investigación centralizada para los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha del cacao</b>	<b>Innovación</b>	<b>I-1</b>
		<b>Transferencia de conocimiento en la producción de cacao de entidades relacionadas con la industria hacia pequeños agricultores</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>CH-2</b>
Fomento	Incentivar el desarrollo social en zonas afectadas por el conflicto y zonas con alto potencial de calidad a través del fortalecimiento de la cadena productiva de cacao	Sustitución de cultivos ilícitos para la generación de empleo y como fuente de ingresos de los agricultores	Sostenibilidad	S-1
		Fomentar y promocionar la siembra de nuevos cultivos de cacao	Fortalecimiento sectorial	FS-3

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

# El uso de buenas prácticas en los cultivos de cacao permite generar un producto con mayor calidad y competitivo

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	I – 1	Promover la investigación centralizada para los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha del cacao	Innovación

**Brecha** Actualmente, a través de diferentes programas el gobierno ha ido fortaleciendo el sector, promoviendo el cultivo de cacao. Sin embargo, la escasez de mano de obra especializada es uno de los factores que debilita el sector y que no permite un desarrollo completo, la baja percepción de relevo generacional es uno de los aspectos más preocupantes.<sup>1</sup>

✓ **Actividades**

<b>I-1. A</b>	Impulsar un esquema de capacitación basado en las buenas prácticas para todo el proceso productivo del cultivo de cacao
<b>I-1. B</b>	Establecer una agenda de investigación acorde a las necesidades del sector
<b>I-1. C</b>	Establecer una normatividad y plan de trabajo para mitigar el riesgo comercial del Cadmio
<b>I-1. D</b>	Establecer una guía práctica para el manejo, control, registro y monitoreo de los cultivos de cacao por región.

**Indicadores**

Descripción	Meta específica
Productividad cultivos (kg/ha)	2020: 537 2025: 679 2032: 893

Nota: 1) Periódico de la Federación Nacional de Cacaoteros, Año 9, No. 35, Marzo – Abril 2017

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

Debido al impacto de éstas iniciativas se propone iniciar su desarrollo entre 2018 y 2019



### Responsables

Para ésta iniciativa se proponen cuatro entidades responsables: FEDECACAO será el encargado de unificar el sistema de buenas prácticas, CORPOICA liderará la agenda de investigación y el Consejo Nacional Cacaotero y el INVIMA liderarán el proceso del Cadmio

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
CORPOICA	X	X	
FEDECACAO	X		
CONSEJO NACIONAL CACAOTERO		X	
ICONTEC			X
INVIMA		X	X



### Planificación

Iniciativa/Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
I - 1	[Bar chart showing activity from 2018 to 2020]		
I-1. A	[Bar chart showing activity from 2018 to 2019]		
I-1. B	[Bar chart showing activity from 2018 to 2019]		
I-1. C	[Bar chart showing activity from 2018 to 2020]		
I-1. D			



## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**Una buena transferencia de tecnología permitirá llegar al agricultor de manera adecuada y se reflejará en una mayor productividad y calidad**

Iniciativa	ID	Descripción	Eje
	CH – 2	Transferencia de conocimiento en la producción de cacao de entidades relacionadas con la industria hacia pequeños agricultores	Capital humano

Brecha
Actualmente, a través de diferentes programas el gobierno ha ido fortaleciendo el sector, promoviendo el cultivo de cacao. Sin embargo, la escasez de mano de obra especializada es uno de los factores que debilita el sector y que no permite un desarrollo completo, la baja percepción de relevo generacional es uno de los aspectos más preocupantes. <sup>1</sup>

### ✓ Actividades

<b>CH-2. A</b>	Desarrollar un modelo de transferencia de tecnología y su aplicación
<b>CH-2. B</b>	Fomentar el acceso a financiación para la certificación del cacao

### 📊 Indicadores

Descripción	Meta específica
Número de cacaocultores atendidos al año por modelo de transferencia de tecnología	2017-2020: 20.000 2021-2025: 28.000 2026-2032: 30.000
Número de certificaciones implementadas en el país	2025: 5 2032: 15

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

# Se propone el desarrollo de las actividades en el corto plazo lideradas por el Consejo nacional Cacaotero






### Responsables

Para ambas actividades propuestas, el Consejo Nacional Cacaotero será quien liderará la implementación de ésta iniciativa con la participación y aprobación de los actores de la cadena

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
Consejo nacional cacaotero	X	X	
FEDECACAO		X	
SENA		X	
Cooperación internacional			X
Industria nacional		X	X
Red nacional cacaotera		X	



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
CH – 2			
CH-2. A			
CH-2. B			

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

	Objetivo	Iniciativa	Eje	ID
Posicionamiento	Posicionar a Colombia a nivel mundial como un país exportador de cacao fino de sabor y aroma	Fomentar la renovación de cultivos para aumentar calidad y productividad	Fortalecimiento sectorial	FS-1
		Estandarización de procesos de pos-cosecha para mejorar la calidad	Capital Humano	CH-1
		Fortalecer y promocionar la asociatividad entre cacaocultores en sus regiones	Fortalecimiento sectorial	FS-2
		Impulsar la promoción del cacao colombiano en el exterior a través de diferentes canales	Promoción	P-1
Fortalecimiento	Incrementar la productividad y la producción de las áreas sembradas en Colombia logrando suplir la demanda nacional	Promover la investigación centralizada para los procesos de siembra, cosecha y pos-cosecha del cacao	Innovación	I-1
		Transferencia de conocimiento en la producción de cacao de entidades relacionadas con la industria hacia pequeños agricultores	Capital Humano	CH2
Fomento	Incentivar el desarrollo social en zonas afectadas por el conflicto y zonas con alto potencial de calidad a través del fortalecimiento de la cadena productiva de cacao	<b>Sustitución de cultivos ilícitos para la generación de empleo y como fuente de ingresos de los agricultores</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>S-1</b>
		<b>Fomentar y promocionar la siembra de nuevos cultivos de cacao</b>	<b>Fortalecimiento sectorial</b>	<b>FS-3</b>

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**El cacao se presenta como un cultivo relevante para programas de sustitución. Esto puede llevar al crecimiento en el mediano y largo plazo**

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	S – 1	Sustitución de cultivos ilícitos para la generación de empleo y como fuente de ingresos de los agricultores	Sostenibilidad

<b>Brecha</b>	Al hacer un análisis con los diferentes actores de la cadena productiva del cacao y al revisar las conclusiones del estudio realizado por USAID <sup>1</sup> , se encontró que en Colombia existen bajos niveles de acompañamiento financiero, capacitación administrativa y apoyo técnico en el largo plazo. Esto, representa una barrera para la sustitución de cultivos en el país. Además se ha identificado que países similares como Perú han logrado la sustitución de cultivos ilícitos por cultivos de cacao
---------------	---

<b>Actividades</b>
<b>S-1. A</b> Impulsar la creación de programas de apoyo y seguimiento en el corto, mediano y largo plazo
<b>S-1. B</b> Fomentar el acceso al cultivo y al crédito en zonas de alto potencial
<b>S-1. C</b> Impulsar la creación de un mercado de servicios de apoyo para la sustitución de cultivos

<b>Indicadores</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>
Número de hectáreas de cultivos ilícitos sustituidas por cacao	27.000 entre 2018 y 2024

Notas: 1) Estudio: Un análisis de la cadena productiva del cacao en Colombia

2) Como zonas no tradicionales se consideran los departamentos de: Caquetá, Magdalena, Putumayo, La Guajira, Casanare, Guaviare, Guainía, Quindío, Vaupés, Sucre  
Fuente: Purdue University y Centro Internacional de Agricultura Tropical.

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**Esta iniciativa debe estar liderada por el ministerio de encargado de la promoción de sustitución de cultivos con soporte de los actores del sector**



### Responsables

La iniciativa propuesta estará liderada por el programa de sustitución del gobierno y tendrá el apoyo las entidades asociadas al sector

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
Cooperación internacional			X
FEDECACAO			X
Gobierno nacional <sup>1</sup>	X	X	
FINAGRO			X



### Planificación


Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
FS – 4	[Barra azul que cubre el periodo de corto y mediano plazo]		
FS-4. A	[Barra azul que cubre el inicio del corto plazo]		
FS-4. B		[Barra azul que cubre el inicio del mediano plazo]	
FS-4. C		[Barra azul que cubre el inicio del mediano plazo]	


## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**El Cacao se puede cultivar zonas tradicionales como en zonas no tradicionales como la Orinoquía, la cual tiene el potencial de siembra de más de 1 millón de hectáreas**

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	FS – 3	Fomentar y promocionar la siembra de nuevos cultivos de cacao	Fortalecimiento sectorial

<b>Brecha</b>	En los últimos años ha venido incrementando el número de hectáreas de cacao cultivadas, lo cual es muy importante dado el potencial que tiene el cacao en el mundo. Además, el presidente en 2016 afirmó que el cacao es el cultivo para la paz y que de la fecha a 2018 el objetivo es desarrollar 60.000 hectáreas de cacao adicionales a las existentes hoy en día <sup>1</sup> . Además, en zonas como la Orinoquía, se tienen cálculos de más de un millón de hectáreas aptas para la siembra de Cacao
---------------	---

	<b>Actividades</b>
<b>FS-3. A</b>	Fomentar la identificación y titularización de tierras
<b>FS-3. B</b>	Promocionar la inversión extranjera para la siembra de cultivos de cacao

	<b>Indicadores</b>
<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>
Número de hectáreas nuevas sembradas en regiones no tradicionales	2017: 7.700 2025: 13.100 2032: 20.970

Fuente: 1) 4to seminario Internacional de comercialización del cacao en Santander “Aromas de Paz de Colombia para el mundo”  
2) Plan maestro de la Orinoquía.

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

# El Gobierno nacional a través del ministerio de agricultura será el encargado del desarrollo de los procesos de titularización de tierras






### Responsables

El Ministerio De Agricultura liderará el proceso de titularización de tierras y estará apoyado de las instituciones correspondientes para la promoción de siembra de cacao en zonas que sean consideradas de alto potencial

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
PROCOLOMBIA			X
UPRA			X
FEDECACAO		X	
PMO-DNP			X
Ministerio de agricultura	X	X	
Cooperación internacional			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
FS – 3			
FS-3. A			
FS-3. B			

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos


	Objetivo	Iniciativa	Eje	ID
<b>Posicionamiento</b>	Establecer a Colombia como plataforma líder de exportaciones de producto terminado a nivel regional y producto intermedio a regiones con alto potencial	Promocionar el chocolate colombiano y sus productos intermedios a nivel internacional, creciendo y diversificando la base exportadora	Promoción	P-2
		Fomentar la financiación de inversiones realizadas que lleven a mejoras en la productividad, capacidad de planta y calidad del sector	Financiación	F-1
		Fomentar el desarrollo de nuevos productos, además del desarrollo de productos innovadores de Cacao que permitan diferenciar la oferta local	Innovación	I-2
		Establecer una regulación sanitaria local que cumpla con estándares a nivel internacional	Marco normativo	MN-1
<b>Promoción</b>	Estimular el crecimiento del consumo per cápita de chocolate en el país a través de la promoción nacional de dichos productos	Desarrollo de campaña alrededor de los beneficios y la promoción del consumo de chocolate local	Promoción	P-3
<b>Fomento</b>	Fomentar la creación y el fortalecimiento de pymes sostenibles dedicadas a la producción y comercialización de chocolates	Incubación y aceleración empresarial para pequeñas y medianas empresas del sector	Innovación	I-3
		Desarrollo de canales de abastecimiento y distribución que permitan optimizar la operación de pequeñas y medianas empresas	Fortalecimiento sectorial	FS-4




## La promoción del chocolate colombiano debe estar basado en las necesidades del mercado tanto nacional como internacional

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	P – 2	Promocionar el chocolate colombiano y sus productos intermedios a nivel internacional, creciendo y diversificando la base exportadora	Promoción

<b>Brecha</b>	Si bien, la balanza comercial del país es superavitaria, ésta diferencia ha venido estrechándose en los últimos años. Además de ello, en términos de producto, la concentración de las exportaciones ha aumentado y en el 2016 el 55% de estas fueron realizadas hacia 3 países <sup>1</sup> .
---------------	--

	<b>Actividades</b>
<b>P-2. A</b>	Desarrollo de mecanismo de vigilancia competitiva del sector
<b>P-2. B</b>	Desarrollo de programa de inteligencia de mercados permitiendo establecer mercados potenciales a atender
<b>P-2. C</b>	Fomentar la oferta del producto local a través de oficinas de promoción y ferias internacionales

	<b>Indicadores</b>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Descripción</b></th> <th><b>Meta específica</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Crecimiento anual exportaciones producto intermedio y producto terminado</td> <td>2017-2020: 9,1% 2021-2025: 7% 2026-2032: 4,3%</td> </tr> <tr> <td>% de exportaciones de producto terminado realizadas a países diferentes a Venezuela, Estados Unidos y Ecuador</td> <td>2020: 55% 2025: 64% 2032: 70%</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>	Crecimiento anual exportaciones producto intermedio y producto terminado	2017-2020: 9,1% 2021-2025: 7% 2026-2032: 4,3%	% de exportaciones de producto terminado realizadas a países diferentes a Venezuela, Estados Unidos y Ecuador	2020: 55% 2025: 64% 2032: 70%
<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>						
Crecimiento anual exportaciones producto intermedio y producto terminado	2017-2020: 9,1% 2021-2025: 7% 2026-2032: 4,3%						
% de exportaciones de producto terminado realizadas a países diferentes a Venezuela, Estados Unidos y Ecuador	2020: 55% 2025: 64% 2032: 70%						

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

# El desarrollo de las actividades propuestas se concentrarán entre el corto y mediano plazo



### Responsables

El desarrollo de las actividades de ésta iniciativa serán lideradas por el PTP y PROCOLOMBIA, con un soporte de la ANDI para el desarrollo de las actividades de inteligencia de mercados y análisis de competitividad local.

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X	x	
PROCOLOMBIA	X		
ANDI	X		
BANCOLDEX			X



### Planificación

Iniciativa/Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
P – 2	[Barra de actividad que cubre el periodo de corto y mediano plazo]		
P-2. A	[Barra de actividad en el periodo de corto plazo]		
P-2. B	[Barra de actividad que cubre el periodo de corto y mediano plazo]		
P-2. C		[Barra de actividad en el periodo de mediano plazo]	

## La financiación a la industria en sus operaciones permitirá fortalecer las compañías en aspectos de producción, tecnología y comercialización

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	F-1	Fomentar la financiación de inversiones realizadas que lleven a mejoras en la productividad, capacidad de planta y calidad del sector	Financiación
<b>Brecha</b>	Dentro de los elementos claves que se considera para que un sector sea competitivo a nivel internacional es el manejo de unos bienes de capital con un componente alto en tecnología. Si bien, la gran industria tiene maquinaria de última tecnología, todavía cuenta con bienes antiguos que deben reponerse.		

✓ **Actividades**

<b>F-1. A</b>	Identificación de necesidades de la industria y desarrollo de líneas de financiación específicas para el sector
---------------	---

**Indicadores**

Descripción	Meta específica
Tasa anual de crecimiento de desembolsos realizados a la industria <sup>1</sup>	2017-2020: 15% 2021-2025: 8% 2026-2032: 5%

## La iniciativa propuesta se debe desarrollar en el corto plazo pero debe ir ajustándose según las necesidades específicas



### Responsables

El PTP y la ANDI serán los encargados de identificar las necesidades de financiación de la industria, mientras que BANCOLDEX será quien desarrollará la línea de crédito especial para el sector y asignará los montos de financiación.

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X		
BANCOLDEX	X	X	
ANDI			X
INNPULSA	X	X	



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
F-1.	[Barra de actividad que cubre todo el periodo de corto, mediano y largo plazo]		
F-1, A	[Barra de actividad en el periodo de corto plazo]	[Barra de actividad en el periodo de mediano plazo]	[Barra de actividad en el periodo de largo plazo]

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

# La innovación e investigación desde la academia son fundamentales para el desarrollo de nuevos productos y proyectos en el sector

<b>Iniciativa</b>	ID	Descripción	Eje
	I-2	Fomentar el desarrollo de nuevos productos, además del desarrollo de productos innovadores de Cacao que permitan diferenciar la oferta local	Innovación
<b>Brecha</b>	El desarrollo de productos e innovación se realiza de manera interna en las compañías. El desarrollo de investigación hecha desde las universidades no se ajusta a las necesidades de las empresas. Contrario a lo visto en clúster alrededor de chocolatería en Colonia, Alemania, donde se tienen empresas enfocadas en ingredientes, universidades y compañías que permiten el desarrollo y la innovación alrededor del Chocolate, en el país las entidades no presentan las mismas sinergias. <sup>1</sup>		



### Actividades



### Indicadores

**I-2. A**

Acompañamiento y desarrollo de proyecto de spin off y fortalecimiento de relación universidad-estado en casos relacionados al Cacao

Descripción	Meta específica
Número de proyectos de spin off relacionados a cacao y sus derivados	2 proyectos realizados a 2024

Nota: 1) Con Base en los resultados de la Fase II

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

Para este tema se definió un esquema de trabajo para el CP, MD y LP con unos actores involucrados en cada una de estas etapas



### Responsables

En éste caso el PTP será el responsable de liderar la iniciativa de concertar las mesas de trabajo y realizar posibles proyectos de Spin-Off relacionados al sector. Sin embargo, el organismo se acoge a unas agendas ya lideradas por Colciencias y las otras entidades relacionadas al sector

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X		
COLCIENCIAS			X
INNPULSA	X	X	
Universidades	X	X	
ANDI			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
I-2.	[Barra de actividad que cubre todo el periodo]		
I-2, A	[Barra de actividad limitada al periodo corto plazo]		

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**El país debe establecer una hoja de ruta que permita adelantar los procesos de las compañías frente a la regulación sanitaria nacional e internacional**

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	MN – 1	Establecer una regulación sanitaria local que cumpla con estándares a nivel internacional	Marco normativo

**Brecha** La regulación sanitaria es un tema de gran importancia para desarrollar el mercado y tener acceso a nuevos mercados. Al evaluar la normatividad colombiana, no hay unificación en la regulación lo que dificulta el cumplimiento del estándar por parte de compañías del sector y la exportación de productos.



### Actividades

**MN-1. A**

Desarrollo de hoja de ruta para desarrollo y adopción de nueva regulación sanitaria



### Indicadores

Descripción	Meta específica
Número de laboratorios especializados con capacidades de certificaciones sanitarias en cacao y sus derivados	Desarrollo de 5 laboratorios a 2032

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**Se propone el seguimiento a ésta iniciativa de manera regular proponiendo que se inicie en 2018**



### Responsables

El ICONTEC y el INCVIMA serán los responsables de la identificación de la normativa a implementar en términos de empaques y regulación sanitaria.

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP			X
INVIMA	X	X	
ICONTEC	X	X	
Industria nacional			X
FEDECACAO			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
MN – 1	[Barra de planificación que cubre todo el periodo de 2018 a 2032]		
MN-1. A	[Barra de planificación que cubre todo el periodo de 2018 a 2032]		



## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

	Objetivo	Iniciativa	Eje	ID
Posicionamiento	Establecer a Colombia como plataforma líder de exportaciones de producto terminado a nivel regional y producto intermedio a regiones con alto potencial	Promocionar el chocolate colombiano y sus productos intermedios a nivel internacional, creciendo y diversificando la base exportadora	Promoción	P-2
		Fomentar la financiación de inversiones realizadas que lleven a mejoras en la productividad, capacidad de planta y calidad del sector	Financiación	F-1
		Fomentar el desarrollo de nuevos productos, además del desarrollo de productos innovadores de Cacao que permitan diferenciar la oferta local	Innovación	I-2
		Establecer una regulación sanitaria local que cumpla con estándares a nivel internacional	Marco normativo	MN-1
Promoción	<b>Estimular el crecimiento del consumo per cápita de chocolate en el país a través de la promoción nacional de dichos productos</b>	<b>Desarrollo de campaña alrededor de los beneficios y la promoción del consumo de chocolate local</b>	<b>Promoción</b>	<b>P-3</b>
Fomento	Fomentar la creación y el fortalecimiento de pymes sostenibles dedicadas a la producción y comercialización de chocolates	Incubación y aceleración empresarial para pequeñas y medianas empresas del sector	Innovación	I-3
		Desarrollo de canales de abastecimiento y distribución que permitan optimizar la operación de pequeñas y medianas empresas	Fortalecimiento sectorial	FS-4

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

# El desarrollo de campañas alrededor del consumo de cacao y sus derivados llevará a un incremento en el consumo per cápita del país

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	P – 3	Desarrollo de campaña alrededor de los beneficios y la promoción del consumo de chocolate local	Promoción

<b>Brecha</b>	Se ha demostrado que el eslabón del consumidor final de chocolatería, se caracteriza por tener una alta sensibilidad al precio en Colombia <sup>1</sup> . A su vez, sigue en aumento la tendencia por el consumo de alimentos de origen orgánico y consumo más saludable, del cuál se puede tomar ventaja para posicionar al chocolate dentro de este tipo de alimentos <sup>2</sup>
---------------	--

<b>Actividades</b>
<b>P-3. A</b> Establecimiento de una hoja de ruta y plan de desarrollo para la promoción del consumo de chocolate
<b>P-3. B</b> Fortalecimiento de ferias de alimentos y sección de chocolate

<b>Indicadores</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Meta específica</b>
Consumo per cápita de chocolate en Colombia (kg)	2020: 2,71 2024: 2,93 2032: 3,2
Participación de la industria nacional en el mercado local	2020: 85% 2024: 87% 2032: 90%

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

**Se propone desarrollar las actividades de promoción en el corto plazo para obtener un impacto en el consumo per cápita en el mediano plazo**






### Responsables

El PTP junto con PROCOLOMBIA buscarán desarrollar las iniciativas de promoción de consumo y fomento al desarrollo de la Casa del chocolate

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X		
PROCOLOMBIA	X	X	
FEDECACAO		X	X
ANDI			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
P – 3			
P-3. A			
P-3. B			

## Resumen Fase III. Misión, visión y objetivos

	Objetivo	Iniciativa	Eje	ID
<b>Posicionamiento</b>	Establecer a Colombia como plataforma líder de exportaciones de producto terminado a nivel regional y producto intermedio a regiones con alto potencial	Promocionar el chocolate colombiano y sus productos intermedios a nivel internacional, creciendo y diversificando la base exportadora	Promoción	P-2
		Fomentar la financiación de inversiones realizadas que lleven a mejoras en la productividad, capacidad de planta y calidad del sector	Financiación	F-1
		Fomentar el desarrollo de nuevos productos, además del desarrollo de productos innovadores de Cacao que permitan diferenciar la oferta local	Innovación	I-2
		Establecer una regulación sanitaria local que cumpla con estándares a nivel internacional	Marco normativo	MN-1
<b>Promoción</b>	Estimular el crecimiento del consumo per cápita de chocolate en el país a través de la promoción nacional de dichos productos	Desarrollo de campaña alrededor de los beneficios y la promoción del consumo de chocolate local	Promoción	P-3
<b>Fomento</b>	Fomentar la creación y el fortalecimiento de pymes sostenibles dedicadas a la producción y comercialización de chocolates	<b>Incubación y aceleración empresarial para pequeñas y medianas empresas del sector</b>	<b>Innovación</b>	<b>I-3</b>
		<b>Desarrollo de canales de abastecimiento y distribución que permitan optimizar la operación de pequeñas y medianas empresas</b>	<b>Fortalecimiento sectorial</b>	<b>FS-4</b>

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

# Impulsar la creación de PYMES relacionadas a la transformación de cacao llevará al fortalecimiento y desarrollo del sector tanto a nivel nacional como internacional

Iniciativa	ID	Descripción	Eje
	I – 3	Incubación y aceleración empresarial para pequeñas y medianas empresas del sector	Fortalecimiento sectorial

**Brecha** Tanto a nivel internacional como nacional, el sector de chocolates está concentrado en grandes compañías<sup>1</sup>. El desarrollo de nuevas empresas que lleven diferentes propuestas de valor llevará a una consolidación del sector a nivel internacional.



### Actividades

- I-3. A** Desarrollo de convocatoria para incubación empresarial
- I-3. B** Evaluación de productividad de las PYMES e implementación de programas de mejora
- I-3. C** Desarrollo de capital humano de las PYMES



### Indicadores

Descripción	Meta específica
Crecimiento anual de ventas realizada por PYMES	2017-2024: 9%

## La promoción de nuevas empresas se propone a desarrollar en el mediano plazo, con el PTP liderando el proyecto



### Responsables

El PTP estará liderando la iniciativa y ayudará con la intervención conjunta de todas las entidades para la formulación de este proyecto.

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X		
INNPULSA	X	X	
SENA		X	X
Industria nacional (PYMES)			
BANCOLDEX			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
I – 3		[Barra de actividad que cubre el periodo de Mediano Plazo y se extiende hacia el Largo Plazo]	
I-3. A		[Barra de actividad]	
I-3. B		[Barra de actividad]	
I-3. C			[Barra de actividad]

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

# La superación de barreras que afrontan las pequeñas y medianas empresas permitirá el escalamiento de éstas empresas en el mediano plazo

<b>Iniciativa</b>	<b>ID</b>	<b>Descripción</b>	<b>Eje</b>
	FS-4	Desarrollo de canales de abastecimiento y distribución que permitan optimizar la operación de pequeñas y medianas empresas	Fortalecimiento sectorial

<b>Brecha</b>	El tamaño de compra y producción de las PYMES hace que se les dificulten procesos de compra, manufactura y distribución de los productos terminados.
---------------	--



### Actividades

<b>FS-4. A</b>	Desarrollo de mesas de trabajo para identificar trabajos conjuntos en compra de insumos y procesos entre PYMES
<b>FS-4. B</b>	Desarrollo de alianzas con distribuidores y canales modernos para escalar ventas de pequeñas y medianas empresas
<b>FS-4. C</b>	Desarrollo de programa de acompañamiento a exportación para productos terminados



### Indicadores

Descripción	Metas
Mesas de trabajo desarrolladas entre PYMES y Compradores	5 mesas de trabajo durante el período de desarrollo de la actividad
Alianzas realizadas entre PYMES y distribuidores para elaboración promoción de productos en nuevos canales	Realización de 2 alianzas con grandes superficies para la promoción de productos de PYMES
Acompañamiento a empresas en procesos exportadores	Acompañamiento a 3 empresas transformadoras por año para desarrollar procesos de exportación

## Resumen Fase III. Misión , visión y objetivos

**En el fortalecimiento de las PYMES, el PTP liderará el proceso de acompañamiento a las empresas entre las diferentes actividades de la iniciativa**



### Responsables

El PTP será el encargado de liderar el proceso de establecimiento de mesas de trabajo. Para procesos específicos se apoyará de instituciones como INNPULSA Y ANDI y PROCOLOMBIA (acompañamiento en procesos de exportación).

Actor	Responsable	Aprueba	Soporte
PTP	X	X	
INNPULSA	X		
ANDI			X
PROCOLOMBIA			X
Grandes superficies			X



### Planificación

Iniciativa/ Actividad	Corto plazo (2018-2020)	Mediano Plazo (2021-2024)	Largo Plazo (2025-2032)
FS-4.			
FS-4, A			
FS-4, B			
FS-4, C			



## Contenido

	Pág.
<b>A. Resumen Fase I</b>	<b>4</b>
<b>B. Resumen Fase II</b>	<b>52</b>
<b>C. Resumen Fase III</b>	<b>96</b>
<b>D. Resumen Fase IV</b>	<b>154</b>
<b>I. Modelo de seguimiento y control</b>	
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Resumen Fase IV. Modelo de seguimiento y control

# El seguimiento sobre el plan de negocios se debe hacer en tres niveles: Un comité rector del plan, un comité de seguimiento y unas mesas de trabajo ejecutoras

### Seguimiento y control de plan de negocios

	Participantes	Roles	Objetivo	Periodicidad
<b>Comité de seguimiento del plan de negocios y el sector</b>	a) Gerente sector en PTP b) Representante ANDI c) Representante Consejo nacional Cacaotero <sup>1</sup> d) Representante PYMES	a) Responsable b) Consultado c) Consultado d) Informado	<i>Ser el órgano rector sobre el plan de negocios y su avance</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del grado de avance de iniciativas del plan de negocios</li> <li>Comunicación y difusión del avance del plan de negocios</li> <li>Evaluación de iniciativas y reformulación de éstas</li> </ul>	Anual
<b>Comité interno monitoreo del sector</b>	a) Gerente del PTP b) Gerente del sector del PTP c) Director de inteligencia competitiva PTP	a) Informado b) Responsable c) Consultado	<i>Encargado de hacer seguimiento a los resultados y al avance del plan de negocios</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis cuantitativo de indicadores del sector</li> <li>Revisión de pertinencia sobre metas establecidas</li> <li>Revisión de avance de iniciativas y actividades sobre plan de negocios</li> </ul>	Semestral
<b>Mesas de trabajo por Eje y Eslabón</b>	a) Gerente del sector en PTP b) Responsables por iniciativas c) Representante de Eslabón <sup>2</sup>	a) Consultado b) Responsable c) Informado	<i>Encargado de revisar y poner en marcha las iniciativas propuestas en el plan de negocios</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis pertinencia de iniciativas propuestas en el eje</li> <li>Implementación de iniciativas</li> </ul>	A demanda, según

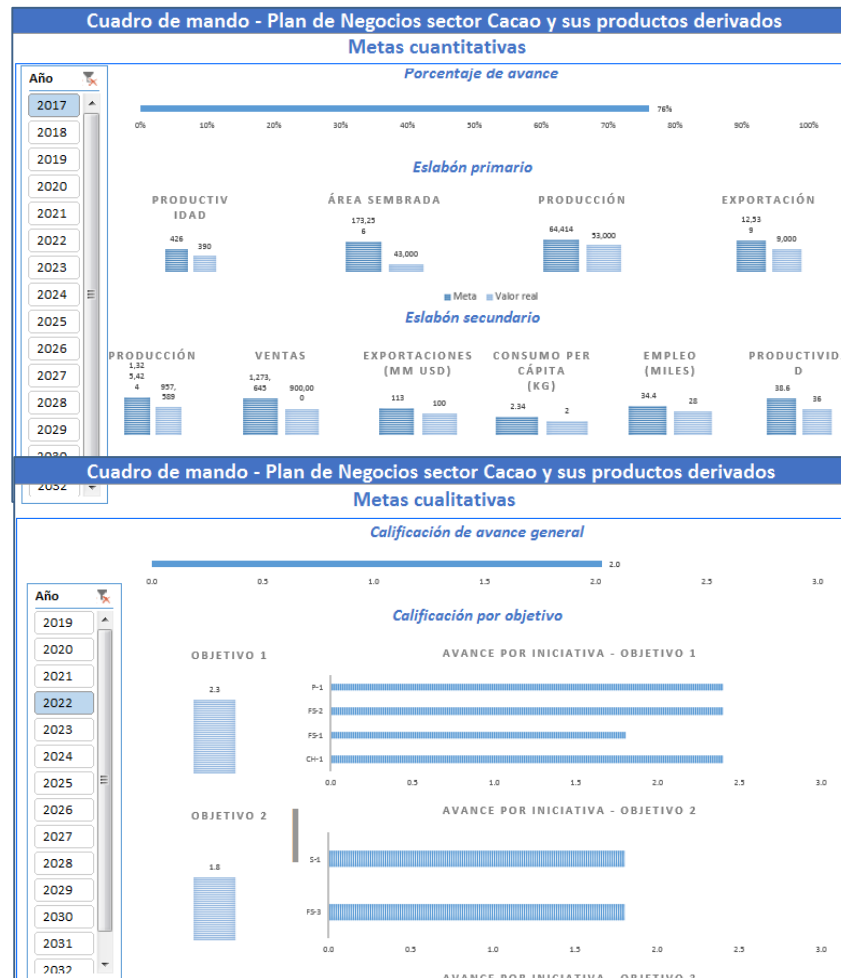
Notas: 1) En éste caso puede ser el Consejo nacional cacaotero o FEDECACAO

2) En caso de ser el eslabón primario se considerará al Consejo nacional cacaotero y/o a FEDECACAO. En Caso del eslabón secundario se considerará a la ANDI

## Resumen Fase IV. Modelo de seguimiento y control

Se desarrolló una herramienta de seguimiento que permitirá medir dos puntos: el seguimiento al desempeño del sector y el seguimiento al plan de negocios

### Dashboard seguimiento al desempeño del sector y plan de negocios



#### Evaluación del desempeño del sector

##### Objetivo:

- Comparar los valores reales de los indicadores propuestos frente al presupuesto para revisar su cumplimiento. Calificación cuantitativa

##### Metodología:

- Ponderación de los indicadores propuestos
- Comparación de valores cuantitativos sobre los indicadores propuestos

#### Evaluación del desempeño del plan de negocios

##### Objetivo:

- Comparar el grado de avance del plan frente a lo presupuestado. Calificación cualitativa

##### Metodología:

- Calificación de iniciativas en términos de:
  - Tiempo: La iniciativa se está desarrollando en los tiempos estipulados
  - Desarrollo actividades: Se están desarrollando las actividades
  - Control e impacto: Se haciendo seguimiento a la iniciativa y se está teniendo el impacto esperado

## Resumen Fase IV. Modelo de seguimiento y control

**Para hacer un seguimiento al sector se medirán los indicadores propuestos y se ponderarán para ver el avance general**

### Seguimiento al desempeño del sector

<b>Seguimiento cuantitativo del sector</b>	Evalúa el desempeño del sector global según el resultado de los indicadores propuestos, realizando una ponderación de los indicadores <sup>1</sup>
<b>Indicadores de seguimiento eslabón primario</b>	En éste eslabón se propone el seguimiento a los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Hectáreas sembradas</li> <li>• Producción</li> <li>• Exportaciones</li> </ul>
<b>Indicadores de seguimiento eslabón secundario</b>	En éste eslabón se propone el seguimiento a los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Ventas</li> <li>• Exportaciones</li> <li>• Consumo per cápita</li> <li>• Empleo</li> <li>• Productividad</li> </ul>

Notas: 1) La ponderación de los indicadores se especifica en el anexo 1

## Resumen Fase IV. Modelo de seguimiento y control

# La herramienta de seguimiento permitirá medir dos puntos: el seguimiento al desempeño del sector y el seguimiento al plan de negocios

### Seguimiento al plan de negocios del sector

<b>Desempeño del plan de negocios</b>	Se determina por el resultado el avance de las iniciativas propuestas			
<b>Desempeño de los objetivos</b>	Se evalúan los objetivos propuestos según las iniciativas planteadas bajo cada uno de éstos			
<b>Seguimiento cualitativo de las iniciativas propuestas</b>	Evalúa el desempeño de las iniciativas de plan de negocios desde la perspectiva de tiempo, ejecución de actividades e impacto y control			
<b>Aspectos a calificar<sup>1</sup></b>	<b>Calificación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Impacto y control</b>
	0	No se ha desarrollado	No se ha desarrollado ninguna actividad relacionada	No se tienen informes ni se cuantificó el impacto
	1	No se ha desarrollado pero está prevista en el próximo año	Se están desarrollando actividades diferentes a las propuestas	Se tienen informes pero no se cuantificó el impacto
	2	Se está desarrollado pero tiene retrasos de ejecución	Algunas de las actividades propuestas se están desarrollando parcialmente	Se tienen informes pero el impacto generado fue menor al esperado
	3	Se desarrolló o se está desarrollando en los plazos	Se han desarrollado las actividades propuestas en la iniciativa	Se tienen informes y se generó el impacto esperado de la iniciativa

Notas: 1) La ponderación de los indicadores se especifica en el anexo 2

## Contenido

	Pág.
A. Resumen Fase I	4
B. Resumen Fase II	52
C. Resumen Fase III	96
D. Resumen Fase IV	154
<b>E. Recomendaciones para el sector</b>	<b>159</b>

## Recomendaciones para el sector

### Conclusiones Generales

- El desempeño del eslabón primario en los últimos años ha sido vago, la producción de Cacao en el país ha crecido a una tasa anual del 6,7%, tasa inferior a la del crecimiento en Latinoamérica (8,1%). Además, el rendimiento por hectárea se ubica por debajo del promedio mundial (421 kg/ha vs 460 kg/ha) y por debajo de Costa de Marfil, el mayor productor mundial (576 kg/ha). Asimismo, el nivel de empleos generados por el sector ha caído entre 2010 y 2014.
- Por otro lado, el desempeño del eslabón secundario ha sido sobresaliente, entre 2010 y 2015 el sector creció en exportaciones tanto en producto intermedio como terminado a una tasa de 10,6 y 7,8% mientras que Latinoamérica creció a tasas de 0,5% y 1,5%, respectivamente. Asimismo, el consumo de chocolates en el mundo creció a una tasa de 2,1% mientras que en Colombia esta tasa fue de 3,9% para el mismo período.
- De los planes de acción propuestos en el Plan de Negocios de 2010, 33% finalizaron, 20% avanzaron en su ejecución y aproximadamente el 47% no se desarrolló. Además, se observan los mayores niveles de avance en aquellas cuyo objetivo es asegurar mecanismos para ajustar la oferta exportadora de productos de manera eficiente y promover el desarrollo del eslabón cacaotero. Por último, si bien no todas las líneas de acción fueron desarrolladas en cada caso, las que sí, fueron las de mayor impacto y pertinencia para las empresas del sector.
- Respecto a las perspectivas del sector, se identificaron diferentes tendencias en el ámbito de mercadeo, distribución e innovación. Algunas de estas son:
  - Desarrollo de nuevos sabores y mezclas
  - Posicionamiento de productos Premium
  - Disminución de los tamaños de los productos
  - Desarrollo de mercados como China e India
  - Desarrollo de tiendas propias por parte de las compañías
  - Desarrollo de suplementos dietarios con flavonoles proveniente del Cacao
  - Desarrollo de productos funcionales: Alto contenido de proteína y/o fuentes de energía
  - Desarrollo del concepto bean-to-bar

### Conclusiones Generales

- La reformulación del Plan de Negocios contempla 15 iniciativas, divididas en la siguiente forma: 4 de fortalecimiento sectorial, 3 de promoción, 3 de innovación, 2 de capital humano, 1 de sostenibilidad, 1 de financiación y 1 de marco normativo.
- Elementos clave para el desarrollo y fortalecimiento del sector:
  - Eslabón primario, la unificación de esfuerzos para el desarrollo tecnológico e investigativo en temas de manejo y control de cultivos de cacao. Asimismo, la articulación de las diferentes entidades y actores involucrados en el desarrollo de programas de extensión, para evitar duplicar acciones y unificar la información dada.
  - Eslabón secundario, el modelo de vigilancia competitiva que permitirá hacer un control y seguimiento al sector en comparación con mercados similares o el mundo en general.
- En cuanto a las herramientas de seguimiento y control, se desarrollo una herramienta que permita realizar evaluaciones del sector y seguimiento al desempeño del plan de negocios. Para esto se plantearon diferentes indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán medir el desempeño. En cuanto al primer grupo de indicadores, se encuentra: productividad, hectáreas cultivadas , exportaciones, ventas, producción, empleo, entre otros. Por otro lado, el segundo grupo de indicadores está medido por: el tiempo (en cuanto se van a desarrollar o si ya se realizaron), las actividades (cuantas actividades se han desarrollado) e impacto y control (informes de seguimiento generados alrededor de las diferentes actividades).